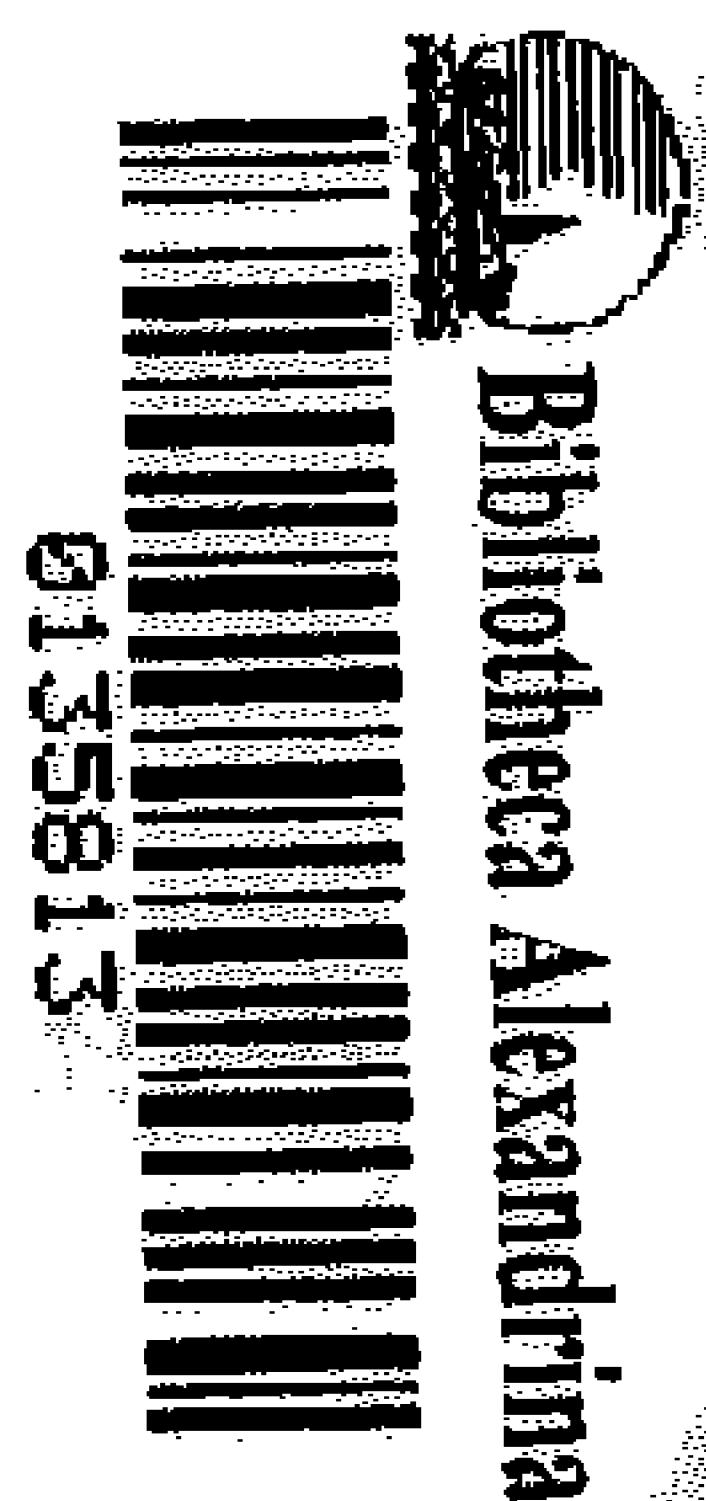


دراسات في الكتب والمعلومات

دكتور محمد أمين البنهاوي

# إدارة العاملين في المكتبات



١٩٨٤



# إدارة العاملين في المكتبات

دكتور محمد أمين البنهاوي

١٩٨٤

الْعَرَبِيَّة  
للنشر والتوزيع

٦٠ شارع العصر العربي - أمام دور البوسف - القاهرة  
تليفون . ٢٧٥٦٦ - ٢٧٤٨٢





# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## تمهيد

ظلت الادارة فترة طويلة من المجالات القليلة التى أغفلها المهتمون بالبحث والتأليف فى علم المكتبات من العرب ، على الرغم من ظهور بعض المقالات بالعربية بين الفينة والاخرى تتناول جانباً أو آخر من جوانب ذلك المجال الهام . وفى الوقت الذى يزدحم فيه أدب ذلك العلم المدون بالانجليزية بعشرات الكتب وسيل المقالات التى تبحث فى شتى جوانب الادارة ، تكاد رفوف المكتبة العربية أن تخلو من كتاب شامل يجمع بين دفتيه مختلف عناصر ادارة المكتبات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وادارة مالية وادارة عاملين الى غير ذلك من الموضوعات ذات الصلة .

من هذا المنطلق جاءت فكرة هذا الكتاب فى عام ١٩٧٧ خلال قيامى بالتدريس فى قسم المكتبات والمعلومات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة بالمملكة العربية السعودية . وقد بدت الفكرة للوهلة الاولى ممكنة التحقيق ولكن عندما عكفت على التنقيب والقراءة والاستخلاص والكتابة تبين لى أن مشروعاً كهذا يحتاج الى زمن طويل ما لم يتوفر على تأليفه واعداده زمرة من الباحثين . لذلك قررت أن أبدأ بالكتابة عن ادارة العاملين ، ذلك الجانب الحيوى الذى يركز على القوى البشرية العاملة وامكانياتها الهائلة فى جعل المكتبة بحق مصدر اشعاع ثقافى وفكرى وعلمى ، بأمل الكتابة عن الجوانب الاخرى فى المستقبل اذا شاء الله .

على أن الذى يريد الكتابة فى مجال ادارة المكتبات لابد أن يختار أحد مسلكين : اما أن يعتمد على مؤلفات رجال الادارة فيتحدث عن النظريات والمناهج والاساليب من وجهة النظر الادارية البحتة ويحاول تطبيقها على المكتبات ، واما أن يركز على كتابات أهل المكتبات ممن تخصصوا فى الكتابة عن ادارة المكتبات أو عملوا أنفسهم مديرين لبعض المكتبات . وقد أثرت اختيار المسلك الثانى ، لعدة اعتبارات ، لعل أهمها على الاطلاق تقارب المفاهيم ، لاسيما أن الكتاب موجه أساساً لدارسى علم المكتبات الذين

تنقصهم دراية كافية بعلوم الادارة العامة . يضاف الى ذلك أن ما يكتبه اهل المكتبات في الادارة يمس الواقع الفعلى بطريق مباشر ، الامر الذى يسهم فى القضاء على المعوقات والفوضى الادارية التى نجدها فى بعض المكتبات العربية ويخلص هذه الاخيرة من مشكلات كثيرة تعترضها .

والذى يلقي نظرة على محتويات الكتاب سوف يلاحظ ان الفصل الاول يتناول ادارة الموظفين فى المكتبات فى اطارها العام : مفهومها ، الحاجة اليها ، والاسس التى تقوم عليها بدءا من توصيف الوظائف ومرورا باختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم وانتهاء بقياس ادائهم وترقيتهم . أما الفصول الاربعة التالية فهى تناقش مشاكل ادارة العاملين فى كل نوع من انواع المكتبات على حدة : الجامعية والمتخصصة والعامة والمدرسية ، فتتحدث عن عددهم وفئاتهم ووظائفهم ومؤهلاتهم وواجباتهم ، ثم تتطرق الى بناء جهاز الموظفين واحوال العمل والتنمية المهنية للعاملين ، وتنتهى بمناقشة بعض القضايا الخاصة بادارتهم . أما الفصل السادس والاخير فقد تم تخصيصه لدراسة نموذجين محددين من القوى العاملة بالمكتبات هما : الفنيون ، والنساء العاملات فى المكتبات ، بهدف تسليط الضوء على وضع كل فئة منهما وابرار مشكلاتها الخاصة .

وفى كل الفصول تقريبا تظهر محاولات المؤلف تطعيم النص بأوضاع العاملين فى مكتبات الدول النامية ومكتبات العالم العربى على وجه الخصوص حيثما تيسر له ذلك ، كما تظهر هنا وهناك آراء المؤلف الشخصية فى بعض الامور .

وقبل ان اختتم ...

يسعدنى ان اتوجه بالشكر للاخوة الزملاء الذين قدموا لى يد المساعدة ، وأخص بالذكر الاساتذة د. عبد الجليل طاشكندى و د. ممتاز أنور و د. هشام عباس من جامعة الملك عبد العزيز بالملكة العربية السعودية ، والاساتذة د. شعبان عبد العزيز خليفة و د. محمد فتحى عبد الهادى من جامعة القاهرة ، فقد كان لتوجيهاتهم وآرائهم ومؤازرتهم اكبر الاثر فى اتمام هذا العمل . واقدم الشكر كذلك للاخ الدكتور محمود

الشهابى استاذ اللغة العربية المساعد بجامعة الملك عبد العزيز لاهتمامه  
بالمراجعة اللغوية لنص الكتاب . كما اوجه شكرا خاصا لكل من ارشدنى  
الى كتاب او مقال نافع من ابنائى وزملائى العاملين فى مكتبات جامعتى  
القاهرة والملك عبد العزيز .

وبعد ..

ان هذه المحاولة ما هى الا خطوة على الطريق ... وما اطوله !  
وفقنا الله الى ما فيه خير امة العرب ونفع المكتبيين .  
والله سبحانه وتعالى ولى التوفيق .

المؤلف  
د. محمد امين البنهاوى

القاهرة فى ٢٣ ابريل ١٩٨٣



# الفصل الأول

## إدارة الموظفين في المكتبات المحتويات

### مقدمة

تعريف — الحاجة الى إدارة الموظفين — إدارة الموظفين في المكتبات —  
إدارة مستقلة لشؤون الموظفين أم ماذا ؟ — المؤهلات المطلوبة لمدير شؤون  
الموظفين .

### أسس إدارة الموظفين

توصيف الوظائف

### اختيار وتعيين الموظفين

خطوات اختيار الموظفين — استمارة الطلب — الاختبارات —  
المقابلة الشخصية — التحقق من المؤهلات والاداء السابق — تعيين  
الموظفين — المؤهلون — مدير المكتبة — وكيل المكتبة — كبير المكتبيين  
المساعدين — مكتبى مساعد أول — مكتبى مساعد — غير المؤهلين

### تنمية وتدريب الموظفين

تدريب الموظف الجديد — برامج تنشيط الذاكرة — تدريب الموظفين  
المؤهلين — تدريب الموظفين غير المؤهلين .

### ترقية الموظفين

قياس أداء الموظف — الرواتب والاجور — الموظف غير الكفؤ —  
الشكاوى والمظالم .

### المراجع

## مقدمة

من المعروف أن المكتبات في أي مكان تحكمها مجالس أو إدارات هي المسؤولة عن رسم السياسات العامة لها . أما الأشخاص الذين تقع على كاهلهم ترجمة هذه السياسات إلى أفعال ومنجزات فهم مدراء ( أمناء ) المكتبات ومن يعمل معهم من الموظفين . وليست هناك مبالغة في القول بأن نجاح المكتبة أو فشلها يتوقف على نوعية وخبرة وكفاءة موظفيها . فهما يختلف نوع المكتبة ، ومهما تباينت أهدافها ، ومهما بلغت مجموعتها من اتساع أو قوة ، فلن تتمكن من توفير الخدمة الرشيدة الفعالة لجمهور القراء والمترددin عليها ما لم يكن لديها عدد من الموظفين الكفاء المدربين الفعّالين على مصلحة المكتبة ، والحريصين كل الحرص على الوصول بها إلى أعلى درجات التفوق والازدهار .

وبالرغم من أن اختيار الموظفين وتعيينهم وتدريبهم على الأعمال المختلفة بالمكتبات وإدارتهم تعتبر أمورا ضرورية في جميع المكتبات ، كبيرة وصغيرة ، عامة أو جامعية أو متخصصة أو حتى مدرسية ، فإن تنظيم هذه الإدارة يختلف من حيث الدرجة تبعا لحجم المكتبة وعدد ما بها من عاملين . ولإدارة الموظفين أهميتها الخاصة بالنسبة لمدير المكتبة ، سواء أكانت مكتبة صغيرة تضم خمسة موظفين أو أقل ، أو متوسطة يعمل بها ثلاثون موظفا أو أكثر أو أقل ، أو كبيرة مثل بعض المكتبات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها حيث يعمل في المكتبة الواحدة نحو ٥٠٠ موظف ، أو هائلة مثل مكتبة الكونجرس الأمريكي التي يربو عدد العاملين فيها على خمسة آلاف موظف ( بالتحديد ٥٠٧٥ موظفا في ١٩٧٨ ) .

والآن ما هي إدارة الموظفين **Personnel management** أو **Personnel administration** ؟

## تعريف :

في البداية نجد أن اللفظين **Administration** و **Management** يستخدمان كثيرا مرادفين ، وإن كان الأول **Administration** يشير غالبا إلى الإدارة بمعناها الواسع ، فيما يستخدم الثاني في نطاق أضيق ويختص بتسيير العمل في المؤسسة .

ويقول « بن » في معجمه الشهير **The management dictionary** ( ١٩٥٢ ) ان ادارة الموظفين هي « ذلك المجهود الذي يقود الموارد البشرية الى نوع من التنظيم الديناميكي الذي يحقق غاياته عن طريق توفير الفرص لمشاركة الفرد في الاعمال تحت ظروف وعلاقات عمل مقبولة ، ويشمل اختيار وتعيين وتنمية الموظفين كما يشمل تحسين أحوال العمل من أجل الحصول على أعلى وأفضل معدل للإنتاج ، مع التأكيد على الاهتمام بعنصر الفرد والنواحي الانسانية » .

وثمة تعريف أحدث لادارة الموظفين ينقله إلينا « بانكي » من معجمه : **Dictionary of supervision and management** ( ١٩٧٦ ) حيث يقول : « انها مجال ومظهر وأسلوب للإدارة ، يختص أولا باختيار وتنظيم وتنمية ورقابة الموارد البشرية ، وثانيا بتحسين أحوال العمل ، في سبيل تحقيق الاهداف الاساسية للمؤسسة أو أغراضها أو وظيفتها بأعلى درجة من الكفاية وبأدنى حد من النفقات » .

فادارة الموظفين اذن هي استخدام الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ، أي مؤسسة . والادارة الفعالة للموظفين هي تلك التي تربط بين واجبات ومسؤوليات الموظفين وبين برامج المؤسسة وأهدافها ربطا مباشرا . واذا كانت ادارة الموظفين في بعض المكتبات تتشابه مع تلك القائمة في مؤسسات أخرى كالمدارس ومرافق الخدمات العامة والمتاجر والمصانع ، فان المشتغلين في حقل المكتبات ينظرون الى العديد من أنشطة موظفيها على أنها أنشطة متميزة ذات طابع خاص .

### الحاجة الى ادارة الموظفين :

يتفق الجميع على أن العمل عندما يشترك فيه أكثر من فرد واحد ، فان الحاجة الى توزيع الابعاء والمسؤوليات تصبح واجبة ، وذلك لضمان انجاز العملية الواحدة مرة واحدة لا مرتين ، وليس فقط لضمان انجازها بالفعل . وفي العمليات البسيطة يكون تنظيم العمل بسيطا أيضا ، أما في العمليات الكبيرة فلا مناص من أن يصبح هذا التنظيم أكثر تعقيدا ، اذا كان للعمل أن يحقق غاياته .

وتعتمد المؤسسات بوجه عام في نجاحها على تقسيم وتوزيع الابعاء والمسؤوليات . ويجب أن يصحب هذا التوزيع أو تمييز المهام قرارات بتحديد الواجبات . وهذا هو صميم عمل الادارة **Management** ذلك



الكيان الذى يعيش داخل المؤسسة ويحرص على رؤية أهدافها وقد تحققت . وقد يكون تمييز المهام فى المؤسسات الصغيرة عملية بسيطة خالية من التعقيد ، ذلك أنه فى وسع شخص بمفرده مثل مدير المؤسسة التعرف على جميع الموظفين بسهولة ، أما فى المؤسسات الكبيرة فهذا ضرب من ضروب المستحيل . لذلك نجد أن كبر حجم المؤسسة ينتج عنه تعقيد فى التنظيم ، وأن تعقد التنظيم يزيد مشاكل الاتصال والتنسيق ، ويوسع من النشاط الإدارى . وينطبق كل ذلك بجلاء ووضوح على المكاتب .

على أن بعض المصطلحات الشاملة ، مثل كلمة « تنظيم Organization » تعتبر قناعا يخفى وراءه حقيقة أن الأفراد ، وليست أقسام أو إدارات المؤسسات أو حتى المكاتب ، هم الذين يقومون بالعمل ، وقد يعتمد الأفراد على بعض الأجهزة والمعدات لتنفيذ أعمالهم ، ولكن حتى عندما تتم مكننة المصنع أو المؤسسة بالكامل فإن الحاجة إلى الأفراد ستظل قائمة ، ولو لضمان استمرار عمل الماكينة . وعلى الرغم من ذلك فقد جرت العادة ، من وجهة نظر حسابية صرفة ، على اعتبار الأفراد مدعاة انفاق لا استثمار . ونحن عندما نقوم بشراء أى جهاز أو آلة فإننا نضع فى اعتبارنا تكاليف صيانتها مستقبلا ، كما ندرك إدراكا تاما أن ذلك الجهاز أو تلك الآلة سوف تحتاج فى وقت لاحق إلى تطوير أو إبدال . لكن البعض يعتقد أن الناس لا تنخفض قيمتهم بمرور الوقت ، وهو اعتقاد خاطئ ، إذ أن الناس ييلون كما ييلى الجهاز والآلة ، ما لم يحقق لهم الاستثمار الملائم بجعلهم منتجين ومسايرين للتطور . وليست القوى البشرية جامدة ساكنة ، إذ أنها فى تغير ونمو دائمين . وإذا أريد لتلك القوى أن تكون منتجة فيجب على المكاتب ، كأي مؤسسات أخرى أن تعمل على ابتكار وتطوير السبل التى تشجع على تنمية الفرد مهنيا وذاتيا ، إذ أن أى مؤسسة — على الأمد البعيد — تبقى على قيد الحياة على أساس المهارات الإجمالية المتوفرة لديها أكثر مما تعيش على مجرد أعداد العاملين بها .

والمكاتب باعتبارها مؤسسات لاتوظف أعدادا غفيرة من الأفراد فحسب بل وتوظف أنواعا مختلفة منهم . وإن شئنا الدقة فلأنها تمتص قدرًا لا يستهان به من القوى البشرية ذات المواهب والمهارات العالية . وتعتمد الإدارة الفعالة لأصحاب المواهب والمهارات على استغلال تلك الطاقات أفضل استغلال . وهناك وجهان لذلك الاستغلال : حجم العمل ونوع العمل . ويقرر حجم العمل الأعداد المناسبة للعاملين ، فيما يحدد نوع العمل نوعياتهم . ويؤدى الاخفاق فى تقرير وتحديد التوزيع الصحيح فى كلا الحالىين إلى فشل المؤسسة فى مجابهة احتياجاتها . لذلك من

الانسب أن تسعى المؤسسة الى تطوير ما لديها من مواهب وبشكل يساعد على تحقيق أهدافها . وبغض النظر عن الاعتبارات الانسانية فمن الثابت أن استبدال موظف بآخر بما في ذلك تشغيله وتدريبه يكلف أكثر بكثير من تعديل توزيع المهام ووضع العمل المناسب في يد الشخص المناسب .

وإذا كان على المكتبات أن تواجه تحديات من النوع المشار اليه فان الحاجة الى ادارة العاملين تبدو واضحة . وقد يرى البعض الادارة من هذه الزاوية نوعا من المضاربة ، وهى رؤية ليست بعيدة تماما عن الحقيقة ، اذ أن ادارة العاملين ليست ببساطة مجرد تعامل مع العمل الورقى الشاق . . انها جانب هام لا بد منه لاي وظيفة ادارية أو اشرافية.

### ادارة الموظفين فى المكتبات :

أصدرت جمعية المكتبات الامريكية فى عام ١٩٥٦ مطبوعا على جانب كبير من الاهمية تحت عنوان **Public library service** اذ نصت فيه على أدنى المعايير واجبة التطبيق فى المكتبات العامة . وقد جاء فى افتتاحية الفصل المخصص للموظفين ما يلى :

« لاتستطيع أى مكتبة أن تقدم خدمة فعالة دون الحصول على عدد مناسب من الموظفين الكفاء . ولان الوظيفة الاساسية للمكتبة تركز على خدمة الجماهير باعتبارها وكالة اعلامية حيادية غير منحازة ، فانها تحتاج الى موظفين على درجة عالية من الكفاءة والنزاهة . ويعد اختيار العاملين المناسبين وتنظيمهم والظروف التى يعملون فى ظلها من المسائل الاساسية التى يتعين وضعها فى الاعتبار فى مؤسسة مكرسة للخدمة العامة » .

اذن فهذه المعايير وأمثالها تؤكد على ضرورة اهتمام ادارة العاملين بخير ورفاهية الموظف نفس اهتمامها بكفاءته ، كما تؤكد على ضرورة تعريف وظائف العاملين بوضوح والتمييز بينها فيما يتعلق بالمؤهلات والواجبات والمسؤوليات .

وترى « فيليس أوستين » أن ادارة الموظفين تقع عليها مسؤولية مزدوجة : الحصول على الحد الاقصى من جهد الموظفين ، والاعتراف بحقوقهم واحتياجاتهم باعتبارهم آدميين . وتذكر فى هذا الصدد أن التسمية

**Personnel administration** تحنـرى على ذات المعنى ، فلفظ **Personnel** يعنى الافراد او القوى البشرية ، كما أن لفظ **Administration** معناه مسؤولية الانجاز ، واتحاد اللفظين معا يشير الى بلوغ المكتبة أهدافها عن طريق مواردها البشرية .

ومن نافلة القول أن الاحداث اليومية فى حياة الافراد تؤثر الى حد بعيد على وضع العمل ، الامر الذى يضفى أهمية خاصة على اعمال مسؤولى هذه الادارة ، ادارة شؤون الموظفين . واذا كان هؤلاء المسؤولون متفاهمين ومن السهل التخاطب معهم فهذا من شأنه ان يمهـد الطريق ويهدىء النفوس القلقة ويحث العاملين على بذل غاية الجهد . ان ادارة الموظفين تعنى أساسا بالافراد وبالعمل ، وعلى الشخص الذى توكل اليه هذه المسؤولية ان يتأكد على الدوام من انسجام العلاقات وسلاسة سير العمل . أما واجبات المسؤولين فى هذه الادارة فتتلخص فى امداد المكتبة بالموظفين بشتى السبل واجراء المقابلات الشخصية مع المرشحين للعمل واختيار افضل العناصر من بينهم والتعاقد معهم وتدريبهم وفتح قنوات الاتصال معهم وفيما بينهم .

وقد لاحظ « مارتن » مؤخرا ( ١٩٨١ ) أن المكتبات كثيرا ما تميل الى الاعتماد على نماذج عتيقة لادارة العاملين ، وانها افتقرت لهذا السبب الى حذق التعامل مع الاساليب الاكثر حداثة ، مما أدى الى وقوعها فى بـرائن محاولات تطبيق أسلوب تلو آخر بغية الخلاص ، وان كان ذلك لايـعنى عدم جدوى الاتجاهات الحديثة مثل المشاركة فى الادارة **Participatory management** واثراء الوظائف **Job enrichment** والادارة بالاهداف **Management by objectives** بل فقط كان المأمول منها لديهم أكثر مما يجب .

### ادارة مسئـلة لشؤون الموظفين ام ماذا ؟

فيما يتعين على جميع المكتبات أن تـرعى شؤون موظفيها وأنشطتهم نجد أن عددا قليلا نسبيا منها فى حاجة فعلية الى انشاء ادارة خاصة للموظفين . وبالرغم من ذلك فعلى كل المكتبات ممثلة فى مدرائها او من ينوب عنهم أن تتولى مسؤولية ادارة الموظفين من كافة الوجوه . ولعل من الغريب — كما لاحظ « رالف ماكوى » — أن المكتبات لاتولى الموظفين العناية الواجبة مثلما تولى الكتب ، علما بأن المكتبة الواحدة تنفق أكثر من نصف ميزانيتها على رواتب وأجور العاملين . ومنذ وقت ليس بقريب

( ١٩٤٦ ) عرض « وايت » أن يتم الاشراف على العاملين ومراقبتهم عن طريق ادارة مركزية أو أن يعهد بهذه المسؤولية الى مدير المكتبة أو مساعد المدير أو أى شخص آخر ، فمن المهم فى رأيه أن تكون هناك سلطة مسؤولية عن وضع سياسة للمكتبة ، وأن تتعهد هذه السلطة بتقرير السياسة الخاصة بالعاملين حتى يمكن للمسؤول عن ادارة العاملين القيام بتنفيذها .

وإذا كان من الضرورى انشاء ادارة مستقلة لشؤون الموظفين فسوف نجد مسميات مختلفة لمثل تلك الادارة ، ففى معظم المكتبات يطلقون عليها « ادارة شؤون العاملين » أو « ادارة شؤون الموظفين » أو « ادارة شؤون الافراد » أو « ادارة القوى العاملة » .

وفى تعريفهما لهذه الادارة **Personnel department** يذكر « جوهانسن » و « بيج » فى قاموسهما العالمى **International dictionary of management** (١٩٧٥) ان لها اسما آخر هو «ادارة علاقات الموظفين» **Employee relations department** وأنها المسؤولة عن اعطاء المشورة وابتكار وتنفيذ السياسات والاجراءات الخاصة بالعاملين ، التى قد تشمل كل أو بعض مايتأتى : اختيار وتعيين العاملين — التدريب — بناء ومراجعة سلم الرواتب والاجور — تحديد المزايا الاضافية — تقييم الوظائف — قياس الاداء — العلاقات العامة — أمن وصحة ورفاهية العاملين — تخطيط القوى العاملة — التنمية الادارية — اعداد وحفظ سجلات واحصاءات العاملين . ويضيفان : وقد يطلق على هذه الادارة « ادارة العلاقات الانسانية » **Human relations department** .

وهنا يبرز سؤال هام : ماهو الحد الذى يجب أن تبلغه المكتبة حتى يصبح من الضرورى انشاء ادارة خاصة لشؤون الموظفين ؟ وقد أجاب على هذا السؤال فى ١٩٥٣ « اريت وجون ماكديارميد » اللذان يريان أن يكون هناك موظف مختص بشؤون الموظفين فى أى مكتبة عامة تستخدم ١٥٠ موظفا أو أكثر . ويقترح « وايت » أن يخصص ما نسبته ٢ ٪ على الاقل من المجموع الكلى لموظفى المكتبة لهذه الادارة ، أى أن المكتبة التى تستخدم مائة موظف يتعين عليها تعيين اثنين من الموظفين العاملين طول الوقت للاضطلاع بشؤون العاملين . أما جمعية المكتبات الامريكية فقد اوصت فى ١٩٥٢ بانشاء وظيفة مدير شؤون الموظفين فى أى مكتبة لديها ٧٥ موظفا أو أكثر .

أما المكتبة التي لا يصل فيها عدد الموظفين الى الحدود السابعة فينبغى أن تسند الى مديرها أو نائبه مهمة الاشراف على شؤون الموظفين ، شرط أن يكون ملما الماما كافيا بواجبات هذه الوظيفة الجديدة .

### المؤهلات المطلوبة لمدير شؤون الموظفين :

هنا يبرز هذا السؤال : ترى ماهى الشروط أو المؤهلات الخاصة التى يجب أن تتوفر فى الشخص الذى تناط به مسؤولية ادارة العاملين ؟ ان أغلبية الاراء تتفق على أن أهم تلك المؤهلات أن يكون هذا الشخص على دراية تامة بمجال العلاقات الانسانية . فيجب أن تكون لديه معرفة واسعة بالسلوك الانسانى وتوافق الشخصية والتنظيم الاجتماعى . ثم عليه بعد ذلك أن يكون ماهرا فى أساليب التعامل مع الافراد والجماعات ، وأن يكرس بعضا من وقته ومهارته لدراسة المؤسسة التى ينتمى اليها ، وتحليل أسباب العقبات والمشاكل التى تعترضها ، وإبتكار الحلول المناسبة لها . وعليه أن يتذكر دائما أن الادارة تعتبر مسؤولية تماما عن الموظف ، وأن من واجبه أن يرى الموظفين يعملون يدا واحدة لبلوغ هدف مشترك .

ومن الشروط الواجب توفرها فى مدير ادارة شؤون الموظفين أن يكون ملما بالاساليب الادارية التى تسهل عليه التعامل مع مجموعة الموظفين . كما يضيف البعض شرطا آخر هو ضرورة معرفته باللوائح والانظمة المعمول بها فى مجتمعه .

ويعتبر حسن اصدار الاحكام من السمات الشخصية اللازمة لمدير شؤون العاملين ، لان نجاحه أو اخفاقه فى عمله يتوقف الى حد كبير على هذه السمة ، فهو الذى يقرر اختيار العاملين ، وهو الذى يحدد الرواتب المناسبة لهم ، كما انه الشخص الذى يفصل فى منازعاتهم . علاوة على ذلك لابد له من شخصية مؤثرة تدفع العاملين الى اللجوء اليه وقت الشدة وقبول تصرفه وحسمه لاي مسألة .

ومما هو جدير بالاشارة ان الشخص الذى يتولى ادارة شؤون العاملين بالمكتبة ليس من الضرورى أن يكون مكتبيا ، على الرغم من الفائدة الجلية التى يمكن أن تجنيها المكتبة من وراء خلفيته المهنية ، وبخاصة عندما يتولى مهام تصنيف فئات العاملين وتعيين حملة المؤهلات العليا منهم .

## أسس إدارة الموظفين

تهتم إدارة الموظفين أول ما تهتم بايجاد أفضل العناصر البشرية التي يمكن الحصول عليها لاداء الاعمال الضرورية ، وتهتم بعد ذلك بمساعدتهم على بذل أقصى الجهود لتحقيق أعلى مستوى من الخدمة . وتعكس جهود الامين ( المدير ) ومن يعمل معه من الموظفين سلامة الادارة والعمل المثمر على كل المستويات . ولكي نتأكد من أهمية سلامة هذه الادارة يكفى علمنا أن البند الاول في ميزانية مصروفات أى مكتبة يخصص دائماً لرواتب الموظفين ، تلك الرواتب التى تصل فى المكتبات العامة الى ٥٠ ٪ فى بريطانيا والى ٦٠ ٪ أو أكثر فى الولايات المتحدة من جملة المصروفات .

وبمكن حصر المتطلبات الاساسية للادارة السليمة للموظفين فيما يلى :

ا — بناء سلسلة واضحة للسلطة .

ب — توضيح المهام والاعمال المطلوبة .

ج — منح الصلاحيات اللازمة لتنفيذ هذه المهام والاعمال .

ولما كان هدف أى مكتبة توفير أفضل خدمة ممكنة لقرائها ، فان أى خطة للادارة ينبغى أن تبدأ بدراسة المكتبة وأهدافها بصفة عامة ، ودراسة الرواد بصفة خاصة لمعرفة الوسائل التى تلبي احتياجاتهم . ويتبع ذلك القيام بتحليل واجبات الموظفين والاعمال الروتينية التى ينبغى عليهم تأديتها . وهذا ما يعرف بتوصيف الوظائف **Job description** ومن المهم أن يفهم كل عضو من أعضاء جهاز الموظفين المهام الموكولة اليه مهما كانت ضئيلة ، وكذلك مدى فائدة هذه المهام للمكتبة كلها . فالذى يدفع ببعض الموظفين الى التراخى فى أعمالهم أحيانا احساسهم أن تلك الاعمال لاهدف لها أو أنها غير ضرورية . ونلاحظ هذا التراخى والتكاسل بصورة أوضح بين الموظفين الكتابيين وغير المؤهلين . لذلك يجب على مدير المكتبة وكبار موظفيها أن يجنبوهم مثل هذه الافكار والاحاسيس . بل ينبغى على المدير أن يضع ثقته فى جهاز موظفيه وفى قدرتهم على العمل ، ويحاول أن يرسم لكل منهم صورة أكبر للعمل الذى يؤديه ، فهكذا يحسون أنهم ينتمون الى المكتبة عن جدارة ويصبحون أوفياء لعملهم . وهذا فى حد ذاته هدف أساسى من أهداف إدارة الموظفين .

## توصيف الوظائف :

ان توصيف الوظيفة عبارة عن بيان مطبوع تقوم باعداده ادارة المكتبة لوصف المهام التي على الموظف ان يؤديها ، وتحديد العلاقة بين هذه الوظيفة ومن يشغلها وبين وحدات المكتبة الاخرى ، ووضع المعايير اللازمة مثل الشهادات العلمية والخبرات والمهارات الخاصة التي تتطلبها . ولا يوجد هناك شكل موحد أو صيغة معينة لتوصيف الوظائف ، وانما الامر متروك لكل مكتبة في اختيار الشكل أو الصيغة التي تناسبها . وعلى الرغم من ذلك فهناك بعض المعلومات التي يجب أن يتضمنها أي توصيف للوظائف . هذه المعلومات هي :

- ١ - اسم المكتبة ، والقسم ، والوحدة .
- ٢ - التاريخ .
- ٣ - مسمى الوظيفة .
- ٤ - غرض ومجال الوظيفة ، ويشمل :
  - ( أ ) المسؤولية الاساسية للوظيفة .
  - ( ب ) مسمى الوظيفة التي ترفع اليها التقارير .
  - ( جـ ) عدد الوظائف أو الوحدات التي يشرف عليها المتقدم .
  - ( د ) الاتصالات الداخلية والخارجية التي تتطلبها الوظيفة .
- ٥ - مهام الوظيفة بالتحديد .
- ٦ - الشروط الاساسية وتشمل :
  - ( أ ) الدرجة أو الشهادة العلمية اللازمة للوظيفة .
  - ( ب ) سنوات الخبرة المطلوبة .
  - ( جـ ) المهارات الخاصة والمواهب والقدرات الاخرى اللازمة .

وجدير بالذكر أن الشرط الاخير ( المهارات الخاصة والمواهب والقدرات الاخرى ) يختلف من وظيفة لاخرى وفقا لطبيعتها . فسائق المكتبة المتنقلة مثلا يجب أن يكون قادرا على قيادة العربات الثقيلة وأن يحمل رخصة قيادة خاصة ، والضارب على الآلة الكاتبة لا بد أن تكون سرعته ٦٠ كلمة في الدقيقة مع أقل عدد من الاخطاء . أما الموظف الذي يحمل مؤهلا مكتبيا فيشترط فيه معرفة لغة اجنبية واحدة قراءة وحديثا .



وبعد أن يكتمل توصيف الوظائف لدى المكتبة فإنها ترتب في تسلسل هرمي مع جعل الدرجة العلمية المطلوبة والخبرة ودرجة المسؤولية معايير القياس . فالوظيفة التي تتطلب درجة علمية أعلى وخبرة أطول ومسؤولية أكبر تأتي في قمة التسلسل الهرمي ، أما تلك التي تحتاج الى أقل المعايير القياسية المذكورة فتوضع في أسفله . وهكذا يتم تصنيف الوظائف بالمكتبة .

ومما يذكر أن هذا التسلسل الهرمي للوظائف قد يستخدم بعد ذلك في تحديد سلم الرواتب . وقد تصنيف بعض المكتبات في نهاية قائمة المهام والواجبات العبارة «المألوفة » مع بعض الواجبات الأخرى التي تحددتها المكتبة » . وإضافة هذه العبارة الأخيرة لها فائدتان : فهي أولا تعطي الوظيفة نوعا من المرونة ، ثم أنها تعمل حسابا للمواقف الطارئة . والمرونة مطلوبة في توصيف الوظائف حتى لا يتجمد الموظف في إطار محدد من الواجبات . وتزداد الواجبات أو تقلل تبعا للظروف ، حتى تقسح المجال للموظف في اكتساب خبرات جديدة أو القيام بمهمة مؤقتة لوظيفة أخرى غاب عنها شاغلها الأصلي .

وبعد الانتهاء من عملية توصيف الوظائف ، يجب على المكتبة أن تعد بيانا بعدد ونوع الوظائف الشاغرة يصحبه توصيف كامل لكل منها ، وأن تعلن عن هذه الوظائف في مكان واضح حتى يسهل على المتقدمين للوظيفة الاطلاع عليها ، ومعرفة نوع وطبيعة الأعمال التي سيكلفون بها في حالة وقوع الاختيار عليهم . ومما تجدر إليه الإشارة أن هذا البيان قابل للتعديل كلما نمت المكتبة واتسعت دائرة نشاطها وخدماتها .

وعلى كل موظف أن يقوم بالأعمال الموكولة إليه بمهمة ونشاط الى أعلى حد تسمح به قدراته . ولكي يتحقق ذلك يجب على المدير أن يمنحه الصلاحيات المناسبة وأن يترك له الحرية في انجاز عمله في حدود معقولة . واعطاء المستويات الإدارية الأقل سلطة اتخاذ القرارات هو ما يسمى تفويض السلطة **Delegation of authority** الذي يفيد في تخفيف العبء عن المستويات العليا وفي إتاحة الفرص للمشاركة في الإدارة . وفي نفس الوقت ينبغي على الموظف أن يعرف من يكون رئيسه المباشر حتى يتمكن من أن يحيل إليه المشاكل التي لا يستطيع حلها بنفسه .

مجهل القول أنه يمكننا تعريف الهدف من الإدارة السليمة للموظفين بأنه التأكيد على كل فرد من العاملين بالمكتبة وعلى كافة المستويات أن يعرف تماما من يرأس من ، ومن يعطى التعليمات لمن ، ومن يفعل ماذا . أما ترك الأمور للشك والتأويل والتخمين فلا بد أن يؤدي في النهاية الى انهيار العمل .

## اختيار وتعيين الموظفين

ان اقامة مكتبة ، اى مكتبة ، يستتبع بالضرورة تشكيل جهاز الموظفين الذي سوف يعمل بها . ومن حق مدير المكتبة أو الجهة التى تشرف عليها اعادة النظر فى جهاز الموظفين واحداث التعديلات المناسبة من وقت لآخر ، بل وفى اى وقت تشاء . ولكن جرت العادة أن يتولى المدير أو جهة الاشراف اعادة النظر فى جهاز الموظفين على فترات منتظمة تتم غالبا سنويا بالنسبة للتعديلات أو الاضافات الطفيفة ، ومرة كل سنتين أو ثلاث سنوات للتعديلات أو الاضافات الشاملة ، وذلك بعد أن يجتمع مجلس المكتبة لمناقشة أوضاع الموظفين من حيث العدد والاختصاصات والرواتب . وبعدئذ يتم وضع قائمة أو بيان بالوظائف المطلوبة مع تحديد راتب كل منها . ويرمز لكل وظيفة برمز أو رقم يدل عليها ومعه توصيف للوظيفة .

ونظرا لاختلاف المكتبات من حيث السعة وعدد العاملين وطريقة تنظيمهم فمن العسير تحديد نظام عام تتبعه المكتبات بكل دقة . ومع ذلك فان كل المكتبات تقريبا تقسم موظفيها الى فئتين عريضتين هما :

( ١ ) المؤهلون Professionals

(ب) غير المؤهلين Non-professionals أو الكتابيون Clericals

وعلى ذكر مسميات الوظائف يلاحظ المؤلف ان الغالبية الكبرى من المكتبات العربية تستخدم المسمى الشامل « أمين مكتبة » للتعبير عن مختلف الوظائف فى المكتبات ، بدءا من وظيفة « مدير » المكتبة وانتهاء بوظيفة « المساعد » حديث التخرج . ورأى المؤلف الشخصى أن هذا امر لا يجوز الاستمرار فيه أو التغاضى عنه ، نظرا لما تلقاه المكتبات فى شتى الاقطار العربية اليوم من توسع وانتشار ، ولاننا أصبحنا نشاهد مكتبات توظف لديها أعدادا ضخمة ومستويات مختلفة من العاملين ، يحمل بعضهم درجات علمية عالية كالديبلوم والماجستير والدكتوراة سواء فى تخصص المكتبات أو فى غيره من التخصصات . كما يرى المؤلف أن كلمة « أمين » فى حد ذاتها كلمة غير مقبولة الان ، فهى من الكلمات المتوارثة عن الانظمة الغربية العتيقة التى أبطل الغربيون أنفسهم استعمالهم لها . فكلمة « أمين » هى ترجمة حرفية لكلمة Keeper أو Curator وقد كانت تطلق فيما مضى على « رؤساء » المكتبات ، كما كانت ولاتزال تطلق على أمناء المتاحف والمستودعات وماشابه . وقد ارتبطت هذه التسمية الى حد كبير باعتبار

المكتبة مستودعا ( مخزنا ) للكتب لا منفذا للخدمة . لذلك ربما كان من  
الافق أن نستخدم اللفظ الشامل « مكتبي » اذا أردنا التعبير عن كلمة  
Librarian

ومما يلاحظه المؤلف أيضا أن بعض المتخصصين في المجال يميل الى  
استخدام التقسيمين « مهني » و « غير مهني » وهما ترجمة حرفية لكلمتي  
Professional و Non-professional بالانجليزية ، على الرغم  
من أن الجميع ينتسبون ويتقاسمون العمل في « مهنة » واحدة هي مهنة  
المكتبات . بل ان البعض يستخدم التقسيمين « ثنى » للدلالة على  
Professional و « ادارى » للدلالة على Clerical او Non-professional  
وفي تصوري أن الغربيين عندما أخذوا في استعمال كلمة Professional  
كانو ولازالوا يقصدون التعبير بها عن الشخص الذى يحمل مؤهلا جامعا  
معترفا به في تخصص المكتبات ( وهو المؤهل الذى كان يتحدد فيها مضى بدرجة  
البكالوريوس / الليسانس والآن بدرجة الماجستير في معظم تلك الدول ) .

لذلك سوف يلاحظ القارئ في كل مكان من هذا الكتاب استخدام  
التسميتين « مؤهل » و « غير مؤهل » للتعبير عن Professional و  
Non-professional مع الإبقاء على كلمة « مكتبي » للإشارة الى  
كل من تتصل وظيفته بالمكتبة ، عدا الحالات القليلة التى استخدمت فيها  
« أمين المكتبة » و « أمناء المكتبات » طبقا لما ورد في كتابات بعض المؤلفين  
العرب .

أما « شبه المؤهلين » Para-professionals او « الفنيون » Technicians  
فتلك قضية أخرى سوف أتناولها بإسهاب في الفصل الاخير من هذا الكتاب .

### خطوات اختيار الموظفين :

حتى تتمكن المكتبة من اختيار افضل العناصر البشرية للعمل بها عليها  
أن تعتمد الخطوات الاربع التالية :

- ١ — استمارات الطلب .
  - ٢ — اختبارات ما قبل الوظيفة .
  - ٣ — المقابلة الشخصية .
  - ٤ — التحقق من المؤهلات والأداء السابق .
- وسوف أتناول فيما يلى كل واحدة من الخطوات المذكورة بالتفصيل .

## استثمارات الطلب :

يفيد استخدام استثمارات الطلب في الحصول على قدر كبير من المعلومات عن الشخص المتقدم للوظيفة . فهي تكشف عن دوافع الفرد وحوافزه للعمل ومدى ادراكه ونضجه ومهارته اللغوية . ولسكى تتكشف هذه الحقائق لابد ان تصاغ الاسئلة في استمارة الطلب بمهارة وذكاء . وقد يلقي فيها سؤال كهذا : هل سبق للمتقدم اظهار نجاح ملموس في مهنته ، أم انها فقط رغبته في الانتقال الى وظيفة أخرى دون هدف واضح ؟ ان مثل هذا السؤال كفيل بتحديد موقف المتقدم من الوظيفة التي يسعى للحصول عليها . فاذا كانت اجابته على سؤال كهذا غير واضحة فلا بد ان يعاد نفس السؤال في المقابلة الشخصية . وقد تتضمن الاستمارة سؤالاً كالآتي : هل هناك فجوات في تاريخ التحاقه بالوظائف ، وما هو تعليقه لها؟ فاذا كانت هناك فجوات ، على المتقدم ان يشرحها ويبين أسبابها .

## الاختبارات :

يدعى معظم الناس ان اختبارات ما قبل الوظيفة باطلة لاساس لها من صحة ولا سند لها من قانون ، وانما تشكل للمتقدم مخاطرة غير ضرورية . وقد وجه نقد لاذع للاختبارات النفسية التي تحاول قياس شخصية المتقدم وتوازنه العاطفى واهتماماته على صعيد المهنة ، على اعتبار أنها تدخل في الامور الشخصية وانتهاك لا مبرر له لحياته الخاصة . أما الاختبارات التي تهتم بقياس الذكاء أو مدى اطلاع الشخص وفهمه لمجاله أو مدى استعداداه وأهليته فقد تعرضت هي الأخرى لهجوم شديد لأنها تعامل بعض فئات المتقدمين معاملة غير عادلة .

على ان اختبارات ما قبل الوظيفة التي أثبتت فائدة في مجال المكتبات هي تلك التي تقيس بعض المهارات اليدوية أو مدى أهلية الشخص لدخول المهنة ، مثل السرعة في الضرب على الآلة الكاتبة أو القدرة على ترتيب الملفات ، أو صف البطاقات ، أو البراعة في التعامل مع البيانات والارقام أو ما شابه ذلك . كما ان الاخفاق في الاستعانة بمثل هذه الاختبارات قد يكلف المكتبة الكثير ، ليس فقط من ناحية الانتاج ، بل أيضا في محاولات تدريب الشخص على القيام بمهام وظيفته . يضاهى الى ذلك ان الموظف الذي تعيينه المكتبة وهو غير قادر على أداء العمل الذى عين من أجله سرعان ما يفقد ثقته في نفسه ويصاب بالاحباط وخيبة الامل .

وهناك بعض الوظائف التي يتحتم اجراء الاختبارات المسبقة لها . فمن الحماقة أن يعين ضارب على الآلة الكاتبة أو كاتب الاختزال دون أن تقاس مقدرة على الكتابة أو الاختزال أو تلقى ما يملى عليه بدقة وسرعة معقولة . ويمكن الحصول على مثل هذه الاختبارات من الاسواق التجارية . وقد ثبتت أهمية هذه الاختبارات بصفة خاصة عند المقابلة الشخصية . فعندما يعلم المتقدم للوظيفة أثناء المقابلة الشخصية بنتائج الاختبارات وبأنه لم يكن على المستوى المطلوب فإنه يحاول بذل المزيد من الجهد قبل التقدم لوظيفة أخرى مماثلة .

### المقابلة الشخصية :

تستعين المكتبة بالمقابلة الشخصية لاستكمال المعلومات التي سبق أن حصلت عليها من استمارة الطلب والاختبارات . ويستطيع من يجري المقابلة قياس معرفة المتقدم لجمال اختصاصه بسؤاله أسئلة محددة وتقييم اجابته عليها . وتفيد المقابلة الشخصية أيضا في اكتشاف مميزات طالب الوظيفة التي لا يتيسر اكتشافها بالطرق الأخرى . ويمنح الشخص المتقدم للوظيفة فرصة السؤال عن بعض جوانب الوظيفة لاستيضاح بعض ما جاء باستمارة الطلب .

وحتى لا تعتبر المقابلة الشخصية مضيعة للوقت ينبغي الإعداد لها مسبقا ، بأن تفحص استمارات الطلب بعناية قبل بدء المقابلة ، وأن تدون عليها الملاحظات التي سوف يجري النقاش حولها مع طالب الوظيفة .

والغريب أن من يقومون باجراء المقابلة يتحدثون طويلا عن المكتبة والوظيفة الشاغرة وكيفية سير العمل ولا يحاولون معرفة شيء له قيمته عن طالب الوظيفة . غير أن المقابلة الناجحة هي تلك التي يتحدث فيها المتقدم كثيرا على أن يدير فيها مندوب المكتبة دفعة النقاش .

ومن المهم أن لا تأخذ المقابلة جو الاستجواب ، فالمقابلة الفاشلة هي التي يحس فيها طالب الوظيفة بأنه قد حوصر بالأسئلة . والأفضل أن تتحرر المقابلة من التوتر العصبي وأن يترك المتقدم بضع دقائق يستجمع خلالها قوته الذهنية ويتكيف مع الموقف . وبعد ذلك يبدأ تعريف الشخص بالوظيفة وبالمكتبة . ومن الحكمة عدم الخوض في التفاصيل الخاصة بالوظيفة في هذه المرحلة لأن المتقدم قد لا يفوز بالوظيفة . ومن الأساليب المتبعة أن يبدأ المندوب بسؤال المتقدم فيما يتعلق بتعليمه وأعماله السابقة ، ثم يتقدم تدريجيا في السؤال عن النواحي الشخصية إذا دعا الأمر .

ان القاء الأسئلة فن في حد ذاته . فبعض الأسئلة يجلب معلومات هامة والبعض الآخر لا وزن له . والأسئلة الذكية هي التي تكشف عن الطريقة التي يفكر بها الشخص . وإذا كان الهدف من السؤال معرفة المتقدم بالأمور الفنية المتعلقة بوظيفته فالأجدر القاء الأسئلة المباشرة التي تتطلب اجابة محددة . فان كان الشخص مثلا يطلب العمل في قسم الفهارس فقد يسأل عن البطاقة الموحدة أو البعد المعلق ، وان كان سيعمل بقسم التزويد فلا مانع من سؤاله عن بطاقة التوصية متعددة النسخ أو أمر التوريد الدائم ، وهكذا .

ولا يجب أن تطول المقابلة أكثر من اللازم . ويعتقد البعض ان عشرين دقيقة كافية لاجراء مقابلة من هذا النوع . اما اذا أبدى طالب الوظيفة شعورا بالتراجع أو التردد ولم يعد ممكنا الحصول منه على أية معلومات ، فالأفضل انهاء المقابلة على الفور . وإذا كان من الواضح أن المتقدم لا يرقى الى المعايير المطلوبة فيجب ابلاغه بحقيقة الأمر ، اما اذا كان هناك عدد من المتقدمين لنفس الوظيفة فالأفضل عدم ابلاغهم بمثل هذه النتيجة أثناء المقابلة والانتظار ريثما يتم تبليغهم بها كتابة فيما بعد .

وهناك بعض الأمور التي يجب تحاشيها أثناء اجراء المقابلة ، مثل قطعها لاجراء مكالمات هاتفية ، أو السماح لطالب الوظيفة بالانسياق والانجراف على غير هدى ، أو ابلاغه بعدم قبوله نظرا لشكله أو مظهره الخارجى أو لعدم توازنه النفسى ، أو الاستعانة بالاختبارات النفسية في محاولة الوصول الى حقيقة أمره .

### التحقق من المؤهلات والأداء السابق :

يعتبر التحقق من مؤهلات طالب الوظيفة وأدائه السابق من الأمور الصعبة والحساسة . فالشهادات العلمية الموثقة وخطابات التوصية من أساتذته أو رؤسائه السابقين لا غنى عنها ، اذ انها تساعد في الوقوف على أدائه السابق وتقييم ذلك الأداء سواء في المدرسة أو الجامعة أو في الوظائف التي شغلها من قبل . وهناك جدل حول المعلومات التي تتضمنها خطابات التوصية ، وهل من المفروض اعتبارها معلومات سرية أم يبلغ بمحتوياتها طالب الوظيفة . والمعروف أنه من الصعب على أى انسان ابداء رأى صادق عن شخص له كل الحق في الاطلاع عليه.

وقد يحدث أن يذكر طالب الوظيفة أن سبق له العمل بجهة ما ، وعند التحقق يتبين أن الجهة التي ذكرها لم تسمع به من قبل ، أو لا وجود لها على الإطلاق . لذلك يجب عمل التحريات الدقيقة عن طالب الوظيفة ، والتأكد من سلامة وصدق المعلومات التي ذكرها في استمارة الطلب أو في المقابلة الشخصية .

وبعد الانتهاء من فحص وثائق المتقدمين والتحقق منها على مندوب المكتبة تقييم المعلومات التي جمعها عنهم من المصادر المذكورة ، ومقارنة النتائج ، واتخاذ القرار . وقد يقع البعض في الخطأ عندما تأخذهم الشفقة بطالب الوظيفة . فهذه الشفقة هي بالتأكيد في غير موضعها ، وانما هي دعوة صريحة لاثارة المشاكل لا لطالب الوظيفة فحسب وانما لجميع الموظفين العاملين بالمكتبة أيضا .

### تعيين الموظفين :

اتضح لنا ما سبق كيف تقوم المكتبة باختيار موظفيها ، أما الآن فيأتي دور تعيينهم في الوظائف المختلفة . فما هي هذه الوظائف ؟ وما هي طبيعة واجبات كل منها ؟ ان هذا ما سوف تجيب عليه الصفحات التالية .

لقد سبقنا الإشارة الى أن المكتبات تختلف فيما بينها من حيث الاتساع وطريقة التنظيم ، وأنه من الصعب فرض نظام عام يمكن لكل المكتبات أن تسير عليه . حتى مسميات الوظائف أصبحت هي الأخرى مسألة تختلف فيها المكتبات بشكل ملحوظ ، وبخاصة مكتبات العالم العربي . وهذا من دون شك هو الدور الذي يجب أن تضطلع به جمعيات المكتبات العربية أو المنظمات العربية المهتمة بشؤون المكتبات مثل المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، وذلك حتى تتوحد المسميات وتتضح واجبات ومهام كل وظيفة ، ولكي تمتد الجسور المكتبية عبر أرجاء الوطن العربي .

وتميل المكتبات — كما سبق القول — الى تقسيم موظفيها الى فئتين أساسيتين هما :



## أولا — المؤهلون .

### ثانيا — غير المؤهلين أو الكتابيون .

ويمكن بعد ذلك تقسيم الفئة الأولى ، فئة المؤهلين ، الى مستويات ثلاثة هي :

( أ ) من فوق مستوى رئيس قسم من أقسام المكتبة .

(ب) من في مستوى رئيس القسم  
Department head

( ج ) من دون مستوى رئيس القسم .

ويشتمل المستوى الأول ( أ ) عادة على الوظائف الآتية :

١ — مدير ( أمين ) المكتبة (Chief) Librarian أو Library director.

٢ — وكيل المكتبة Deputy librarian .

٣ — كبير المكتبيين المساعدين Chief assistant librarian .

أما المستوى الثانى (ب) فيشمل وظيفة رئيس القسم أو من يمكن أن نسماه مكتبى مساعد أول Senior assistant librarian .

كما ينطبق المستوى الثالث (ج) على من يمكن أن نطلق عليه مكتبى مساعد Assistant librarian .

وفيما يلى تعريف باختصاصات وواجبات كل وظيفة من الوظائف المشار اليها .

## أولا — المؤهلون :

### مدير ( أمين ) المكتبة :

هو الرئيس الأعلى للمكتبة ، ومهمته بالدرجة الاولى اتخاذ القرارات ، وبخاصة فيما يتعلق بسياسة المكتبة وتنمية خدماتها . وهو الذى يرفع التوصيات الى مجلس المكتبة Library committee وبعد اقرارها من المجلس عليه أن يضعها موضع التنفيذ . ويتعين على مدير المكتبة ان يقدم نفسه بصورة واضحة للمجتمع الذى يتولى خدمته . عليه أن يتعرف نواحى

الحياة المختلفة فى ذلك المجتمع كالعادات والتقاليد والتطورات السياسية والاهتمامات الخاصة بالمجتمع والتسهيلات المتاحة والتجارة والصناعة . . الخ، وذلك حتى يتمكن من تقديم المشورة السليمة فيما يتعلق باحتياجات المكتبة ، مثل الحاجة الى مبنى أو ملحق جديد ، أو توسعة وتعديل المبنى القائم فعلا ، أو الحاجة الى موظفين اضافيين ، أو مراجعة لوائح المكتبة ، أو امكانات انشاء مشروعات جديدة كالقيام بتقديم سلسلة من المحاضرات أو الندوات أو المعارض ، أو تصوير الصحف المحلية على الميكروفيلم . . الخ.

ومن ناحية أخرى يقرر المدير الاطار التنظيمى للعمل ، بمعنى أنه يحدد كيف تنقسم المكتبة الى أقسام ووحدات . وهو الذى يقرر مسؤوليات وواجبات كل قسم . وهذا يحتاج الى جهد منراصل نظرا لأن أى تطوير للمكتبة وخدماتها يستتبع بالضرورة الكثير من التعديلات .

وأخيرا فان مدير المكتبة هو الذى يبت فى جميع الأمور ، وبخاصة تلك التى تتعلق بشؤون موظفيه . وعليه أن يكون دائما قريبا من الصف الثانى من أولئك الموظفين ، أى رؤساء الأقسام ، وأن يشرف على عملهم بنفسه . ومهما بلغ حجم المكتبة أو حجم مشاكلها فان المدير لا يسعه تجنب حمل مسؤوليتها الكاملة وما قد يقع فيها من حسنات وسيئات ، ففى الكثير من الأحيان يتوقف نجاح المكتبة أو فشلها عليه وحده . واذا قدر للمكتبة الفشل فيجب ألا يلقى باللوم على الجهة أو المؤسسة التى تتبعها المكتبة ، أو على رؤوسيه .

### وكيل المكتبة :

هو مدير المكتبة بالنيابة ، وهو أيضا زميل وشريك للمدير . لذلك اذا أدى المدير والوكيل واجبات الزمالة خير أداء فسوف يتلقى الموظفون التعليمات والنصائح من كليهما بصدر رحب . فالعلاقة بينهما يجب أن تكون قوية وطيدة . ولكل من الوظيفتين بعض المساوىء ، فبينما يهتم الوكيل بالتفاصيل الدقيقة فان القرار النهائى يترك للمدير ، حتى فى أشد الأمور تعقيدا . وفيما يقوم الوكيل بمعظم الأعمال ولا يتلقى عنها جزاء أو شكورا الا فى حالات نادرة ، فان المدير هو الذى تقع على عاتقه مغبلة أى أخطاء فى الخدمات .

ومن المهم أن يكون الوكيل على علم بالأمور الهامة وأن يستشار فى المسائل الرئيسية ، ومن واجبه فى المقابل أن يكون مخلصا للمدير فى كل وقت وأن يبلغه أولا بأول بكل ما يجرى بالمكتبة . وفى غياب المدير يتولى الوكيل أمانة

المكتبة بالنيابة فيحضر جميع الجلسات . وعليه بالطبع أن يتحمل المسؤولية  
ازاء بعض الامور وأن يتخذ القرار في بعضها اذا لزم الأمر ، وذلك بالاتفاق  
المسبق مع المدير ، أو بعد أخذ رأيه في الامور الشائكة .

### كبير المكتبيين المساعدين :

هو الرجل الثالث في المكتبة التي بها وكيل . أما في المكتبات التي تخلو من  
وظيفة وكيل فيعتبر الرجل الثانى وتنقل اختصاصات الوكيل اليه ، ولكنه  
مع ذلك لا يمكنه أن يتولى ادارة المكتبة بالنيابة في غياب المدير ، وان حدث ،  
فليست له سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للمكتبة .

### مكتبى مساعد اول :

يحمل هذه التسمية أولئك الموظفون الذين يتقلدون الوظائف الهامة  
بالمكتبة : ويأتون في المستوى التالى للوكيل أو كبير المساعدين . وهم يمثلون  
في المكتبات العامة والجامعية رؤساء الأقسام مثل : الارشاد أو المراجع ،  
الاعارة ، الفهرسة ، التزويد ، أو يرأسون المكتبات الفرعية سواء التابعة  
للمكتبات العامة في ضواحي المدن أو في الأقاليم ، أو التابعة للمكتبات  
الجامعية مثل مكتبة كلية الاقتصاد أو الفنون أو الهندسة أو الطب ، أو  
يرأسون المكتبات الاخرى التابعة مثل مكتبة المستشفى ، مكتبة السجن ،  
المكتبة المتنقلة ... الخ .

### مكتبى مساعد :

يطلق هذا المسمى على جميع العاملين تحت رئاسة رئيس القسم .  
والوظائف التي يعينون عليها متعددة ، مثل : مكتبى مساعد بالارشاد أو  
المراجع ، مكتبى مساعد لمكتبة الأطفال ، مكتبى مساعد للدوريات ، معمرس ،  
مكتبى مساعد بمكتبة فرعية ، مكتبى مساعد لمكتبة الموسيقى ... الخ .

### ثانيا - غير المؤهلين ( الكتابيون ) :

تشمل هذه التسمية جميع الأعضاء الآخرين من غير الحاصلين على  
مؤهل عال . وهم يعينون للقيام بالأعمال الروتينية والكتابية المختلفة ويمثلون  
في العادة الأغلبية في جهاز الموظفين . ومن الوظائف التي يعينون عليها الضرب  
على الآلة الكاتبة - التجليد - السكرتارية - الحسابات المالية - التغليف  
والشحن - نقل الكتب ... الخ . وللحقيقة وحدها أقول ان هؤلاء يلعبون  
دورا حيويا في أى مكتبة ، اذ بدونهم تتعطل أغلب الأعمال والاجراءات .  
وللمصلحة العامة يجب أن يتفرغ الموظفون المؤهلون للقيام بالأعمال التي تحتاج  
الى خبراتهم ، وأن يتركوا الأعمال الأخرى لغير المؤهلين .

## تنمية وتدريب الموظفين

المقصود بتنمية وتدريب الموظفين اتخاذ كافة الوسائل التي نضمن للمكتبة أداء أفضل في جميع الأعمال والخدمات التي تقدمها ، وليس المقصود بهما المصلحة الشخصية للموظفين . وتهتم إدارة المكتبة بمسألة التدريب اهتماما بالغا منذ اليوم الأول الذي يتسلم فيه الموظف الجديد عمله ، بغية زيادة كفاءة الموظف ورفع روحه المعنوية ومساعدته في ممارسة نشاطه المكتبي بثقة واعتداد وفي أداء عمله على نحو لائق .

وهناك فرق كبير بين التعليم والتدريب ، فالمكتبة لا تقوم بتعليم الموظف وإنما تدريبه على القيام بعمل أو أعمال محددة في فترات معينة أثناء مزاويلته لعمل . حتى أن التسمية ذاتها **In-service training** توحى بذلك . وكلما صغر حجم المكتبة تم التدريب بصورة غير رسمية ، وفي المقابل كلما كبر حجمها برزت الحاجة الى تدريب منظم .

وفي الماضي كان التدريب أثناء العمل مقصورا على الموظفين غير المؤهلين ، أما اليوم بعد التوسع الكبير في تعليم مهنة المكتبات وازدياد عدد الجامعات والمعاهد التي تمنح الدرجات العلمية العالية في هذا التخصص ، فقد بات التدريب ضروريا لجميع فئات الموظفين العاملين بالمكتبة . ولم تعد مدارس المكتبات تهتم بتعليم طلابها اكتساب المهارات والخبرات المتعددة ، وإنما أصبحت هذه المهمة تقع على عاتق المكتبة . ففى المكتبة وحدها يعيش الموظف جو المهنة ، ويتشبع برائحة العمل ، ويقف على دقائقه وأسراره . نالظرية مجالها المدرسة أما التطبيق فساحته المكتبة .

### تدريب الموظف الجديد :

عند وقوع الاختيار على موظف جديد واستلامه الوظيفة يبدأ تعريفه بالمكتبة في نفس اليوم . والتعريف بالمكتبة **Library orientation** هو الخطوة الاولى في التدريب ، وهى خطوة هامة في الوقت ذاته . فالموظف الجديد بصرف النظر عن سابق خبرته وتدريبه يشعر بنوع من الغربة والضياع عند استلامه العمل في مكتبة جديدة . فلا بد أنه سيقابل أفرادا جدد ، كما أن التنقل بين أرجاء المكتبة قد يصبح في حد ذاته معضلة . وقد ثبت بالتجربة أن المعاملة التي يلقاها الموظف الجديد خلال الاسابيع القليلة الاولى في الوظيفة تؤثر بشدة على سلوكه ازاء المكتبة وازاء عمله .

وفي نفس اليوم أيضا يجب أن يحاط الموظف علما بالتفصيلات المتعلقة بسياسة المكتبة نحو موظفيها ، والقواعد المتبعة ، وظروف العمل . ويجب أن يتم تقديمه الى زملائه على مراحل ، ويكتفى في البداية بتقديمه لمن سيعمل معهم من الموظفين في قسمه أو وحدته ، أو لمن سيكون اتصاله بهم اتصالا مباشرا . كما يجب أن تنظم له جولة يتفقد فيها المبنى وأقسامه حتى يألف المكان ويتعرف التنظيم الداخلي للمؤسسة . أما واجبات الوظيفة نفسها فتناقش معه بشيء من التفصيل . وقد تستغرق فترة التعريف ، لا سيما لمن سيعملون في أقسام الخدمات الفنية ، وقتا طويلا يبلغ ما بين ثلاثة أيام وشهرين أو ثلاثة شهور تبعا للوظيفة التي يشغلها ودرجة تعقيدها . ومن المهم أن يتأكد القائم بالتعريف من أن الموظف الجديد يبدي اهتماما وتفهما لطبيعة عمله .

ان اليوم الاول في الوظيفة الجديدة يتسم عادة بالاضطراب والارتباك . لذلك يستحسن أن يترك للموظف بعض الوقت للعمل في هدوء وبأقل قدر من الضغوط . ومن غير المستحب أن يشغل التعريف كل وقت الموظف الجديد ، انما الافضل أن يتم الجمع بين تعرف المكتبة وبين العمل . وتخطىء المكتبة التي تفرض على الموظف بعض النشرات وأدلة الاجراءات للاطلاع عليها أو دراستها ، فهو لم يألف المؤسسة بعد حتى يطبق ما يقرأ . يضاف الى ذلك أن مثل هذا الفرض يجلب الضجر والملل . فالايام الأولى يجب أن يتم فيها أى تدريب أو تعريف تدريجيا ، كما يتعين على المشرف القائم به أن ينطلق بسرعة أو يتمهل ونفا لردة الفعل لدى الموظف الجديد .

أما كيف يدرب الموظف الجديد فذلك يعتمد على خبراته التي أحرزها من أعماله السابقة . فأصحاب المناصب الاشرافية والفنية لا يحتاجون بالضرورة الى تدريب طويل ، ولكن يكفى المامهم بسياسة المكتبة وأهدافها ، وكيف تسير الامور بصفة عامة ، ومن أين تبرز المشاكل . ومن جهة أخرى تتطلب الوظائف الكتابية تدريبا محددا حذرا ، فروتين العمل يختلف من مكتبة لآخرى . أما الوظائف اليدوية والتي لا تتطلب أى مهارة ، مثل صف البطاقات وقراءة الرفوف ، فتحتاج بطبيعتها الى تعليمات مفصلة .

وعندما يكون هناك عدد من الافراد ممن يعملون في وظائف لها طبيعة مماثلة ، يتعين اقامة برنامج للتدريب الجماعى ، حتى يصبح في الامكان أن يلتقى الجميع في محاضرات أو مناقشات . وسواء أكان التدريب فرديا أو جماعيا يجب أن يعد له برنامج واضح محدد . ولا يمكن بحال من الاحوال أن يجلس المدربون ساعات طويلة يستمعون فيها الى شرح أو وصف ، وانما يجب اشراكهم في العمل والمناقشة . وعلى كل موظف أن يعرف تماما لماذا

يتم أداء عمل ما بهذه الطريقة أو تلك ، ولماذا يؤدي أصلا ، وكيف ينسجم مع بقية الاعمال الاخرى في قسمه أو وحدته . فالخفاق في معرفة هذه الامور يجعل العمل يبدو بلا معنى أو مفزى ، كما أن الموظف قد يصاب بالاحباط وخيبة الامل اذا لم يعرف السبب في تأدية عمل ما بطريقة مختلفة .

### برامج تنشيط الذاكرة : Refresher programs

تسعى برامج التدريب لجعل الموظفين القدامى على علم دائم بالتطورات الحديثة والجارية في الحقل ، كما تسعى لتوسيع نظرتهم الى الامور وفهمها . وتمضى مثل هذه البرامج دون انقطاع بالنسبة للعاملين في المناصب الفنية والادارية للاحقة التغيرات السريعة في التكنولوجيا والتقدم المتواصل في المعرفة والبحث . وبالنسبة للموظفين الكتابيين فان رفع مستواهم وقدرتهم يتحقق باقامة حلقات دراسية بين الحين والآخر وبعرض الاساليب الحديثة عليهم كلما دعت الحاجة . وتفيد برامج تنشيط الذاكرة على وجه الخصوص العاملين في أقسام الخدمة الفنية والفهارس ، وتعتبر من أهم وأقوى أساليب التدريب .

### تدريب الموظفين المؤهلين :

من بين برامج التدريب التي تعد خصيصا لشاغلي الوظائف الفنية والادارية من أصحاب المؤهلات برنامج الترقى المخطط **Planned progression** وهو عبارة عن تدريب مرحلي تحدد فيه الخطوات والترقيات ، وله طبيعة بيروقراطية ويتصف بقلّة المرونة . ولعل أهم ميزة لهذا البرنامج تكمن في إتاحة فرص الترقية للموظفين كلما اتسعت المكتبة . ومن مزاياه أيضا أن الموظف يمر بصف طويل من الانشطة في مختلف الاقسام فيزداد فهمه لنظام المكتبة .

ومن الجدير بالذكر أن تناوب الوظائف ، أي بقاء الموظف فترة محددة في كل قسم ، ظل معبولا به في المكتبات لاعطاء المتخرجين حديثا فكرة عما يدور بالمكتبة ، وعن علاقات الاقسام بعضها ببعض ، وكذلك لمعاونتهم في اختيار القسم الذي ينوون العمل به مستقبلا . كما أن الهدف من الدوران الوظيفي **Job rotation** توفير المرونة للقوى العاملة ، والتخفيف من حدة الاعمال الروتينية ، وشغل الوظائف الشاغرة بسبب الاجازات أو المرض أو الاستقالات غير المتوقعة . غير أن هذا الدوران الوظيفي قد يناسب الوظائف الكتابية أكثر ، ذلك أن طبيعة تلك الوظائف روتينية تبعث على الملل .

ويعتمد الدوران الوظيفي للمؤهلين على سلسلة من المهام التي تقوم على الملاحظة . والملاحظة مفيدة ان كان هناك شخص واحد يلاحظ شخصا آخر أثناء قيامه بالعمل ، أما اذا كان هناك عدد من الافراد ، فان الملاحظة تصبح عديمة الفائدة ان لم تكن صعبة أو مستحيلة . ومن ناحية أخرى يتعذر أحيانا على المكتبة ايجاد وظائف لها قيمتها يمكن أن يشغلها الموظفون تحت التمرين **Trainees** بصفة دائمة . وقد يبدي بعض الموظفين القدامى استياء وامتناعا لمراقبة أعمالهم من جانب الخاضعين للتدريب ، وقد تتأثر معنوياتهم نتيجة لذلك ، أو نتيجة كونهم لا يعلمون من سيجيء بعدهم من المتدربين ، فالمتدربون يذهبون ويجيئون ولا يمكثون طويلا . وعلى الرغم من ذلك يظل الدوران الوظيفي أفضل طرق التدريب أثناء الوظيفة وأكثرها فعالية .

ومن الأساليب الأخرى المتبعة في تدريب المؤهلين تعيين الموظفين في وظائف مساعدة . وهذا الأسلوب يعمل على بقاء الموظف فترة أطول في أحد الأقسام ويبعد عنه شبح الاحساس بأن بقاءه مجرد زيارة ، لكنه لا يكسبه تنوع الخبرة . ومن مزايا هذا النظام سرعة التأقلم ، واحساس الفرد بأنه يعد ويجهز لاداء عمل معين ، غير أن الخطر يكمن بالرغم من ذلك في أن يصبح الموظف المساعد مجرد ساع ، الأمر الذي يقتل في الموظف نزعة التحدي ، ولا يعاون في تنمية المهارات اللازمة .

وهناك بالاضافة أسلوبان آخران ، أحدهما الترفيع المؤقت **Temporary promotion** الذي ثبت نفعه في المكتبات الصغيرة والمتوسطة في ظل قصور أو عجز المكتبة عن القيام بالتدريب . ويعيب الترفيع المؤقت أنه لا يساعد على قياس الأداء ، كما أن الذين يرقون بصفه مؤقتة يصبحون غير مستعدين لاتخاذ أى قرارات من شأنها التأثير على نظام العمل في القسم أو المكتبة ، لانهم يرفضون التورط في استحداث أسلوب عمل قد لا يوافق عليه صاحب الوظيفة الاصلى .

أما الأسلوب الآخر فهو تكوين مجالس مصغرة من مجموعات المتدربين ومواجهتهم ببعض المشاكل والبيانات وسؤالهم عن ايجاد حلول لها . ومن حسنات هذا الأسلوب أن المكتبة عندما تأخذ بالحلول المقترحة ، يزداد احساس المتدرب بالمسؤولية ، لشعوره بأن الافكار التي طرحها اخذت طريقها نحو التنفيذ . ومن الضروري عند رفض أى اقتراح في هذا المجلس المصغر شرح الأسباب التي رفض من أجلها . ولعل من مزايا هذا الأسلوب أنه



لا يعطل أعمال الأقسام ولا يسبب لها أى نوع من الأزعاج . لكن المهم أن يتذكر المجتمعون فى هذه المجالس أنهم هناك للتدريب ولتنمية المهارات ليس إلا .

### تدريب الموظفين غير المؤهلين :

تشكل فئة الموظفين غير المؤهلين الأكثرية فى معظم المكتبات . وغالباً ما يصادف هؤلاء متاعب جمة فى الأسابيع الأولى من بداية التحاقهم بالعمل . لذلك سوف يستفيدون من نشرة صغيرة توزعها المكتبة ، شارحة فيها أهداف المكتبة ، على أن يصحبها مخطط واضح لأقسامها ، مع بعض المعلومات الضرورية عن الوظائف والتوظيف ، مثل طريقة دفع الرواتب والملاوات ، وموعد الحصول على الإجازات السنوية ، وأحقيتهم فى الإجازات الاضطرارية والمرضية ... الخ . ويجب تدريبهم منذ اليوم الأول على روتين العمل ، ويستحسن أن يقوم بهذا التدريب موظف قديم من نفس هذه الفئة . كما يتبغى عدم إهمال الموظفين العاملين بعض الوقت **Part-timers** وهم فى العادة أقل من غيرهم رغبة فى الاستقالة وأكثر منهم إقبالاً على العمل ويتكيفون بسرعة مع أى عمل جديد .

### ترقية الموظفين

أن تقييم الفرد لأخيه الفرد قديم قدم البشرية ذاتها . والتقييم ظاهرة طبيعية على أساس أن الأفراد يصدر عن الآخرين طبقاً لما يأتون به من قول أو فعل . ولا ينطبق التقييم على أوضاع العمل فحسب بل على كل مظاهر الحياة . ومثل هذه الأحكام بصفة عامة أحكام سرية لا يعلم بها من صدر الحكم فى حقه ، إلا أن الأمر يختلف إذا تعلق الحكم بالعمل ، إذ لا بد للموظف من أن يعلم تقدير رئيسه لعمله ورأيه فيه .

### قياس أداء الموظف :

يعتبر قياس الأداء من أهم عوامل نجاح المكتبة . ويشتمل قياس الأداء على عنصرين : أولهما الملاحظات الشفوية غير الرسمية ، وهى ملاحظات يومية ، والثانى الملاحظات الدورية المكتوبة التى يقدمها الرئيس المباشر . وتعد الملاحظات الرسمية المدونة جزءاً من المعلومات التى بموجبها يتقرر ما إذا كان الموظف يستحق علاوة إضافية أو ترقية أو حتى الطرد من الخدمة . والرئيس المباشر هو المسؤول عن معرفة مواهب وقدرات

موظفيه ونواحى الضعف فيهم . وتعتمد المكتبات الكبيرة نظاما دوريا لقياس أداء موظفيها ، وبالرغم من ذلك فمن الصعب التوصل الى نظام يحسوز ثقة المديرين والرؤساء المباشرين والموظفين في آن واحد .

ولما كان الهدف من قياس الاداء خدمة كل من الموظف والمكتبة فلا بد من اتمامه بطريقة ايجابية . غير أنه في كثير من الاحيان يتخذ طابعا سلبيا يهدد الموظفين ويتوعددهم ، ويسبب لهم القلق خشية أن تضيق عليهم فرص الترفيع أو زيادة الراتب . وكثيرا ما يحجم الرؤساء عن مناقشة قياس الاداء مع مرؤوسيهم تحسبا للتوتر والمشاكل التي يمكن أن تسود جو المناقشة .

ومن دواعى التوتر أن قياس الاداء ليس عملية متواصلة في العادة ، لكنه يتم مرة كل ستة شهور أو كل سنة . وفي ضوء ظروف كهذه يصبح الجو معبأ بالتوتر والخوف . أما اذا كان القياس عملية دائمة غير رسمية ، أو اذا قدم الرئيس المباشر ملاحظاته الرسمية المدونة على مدار السنة فلن يكون هناك أى تهديد ولن تكون هناك أية مفاجآت على الاطلاق .

ويشعر بعض الرؤساء أن من أشق الأمور مناقشة ضعف الاداء مع المرؤوسين ، ويحاولون تجنب هذا العبء بقدر استطاعتهم . لكن مشكلات الاداء لا بد من انارتها وقت حدوثها ، لان الموظف قد ينسى الواقعة اذا تأخر رئيسه في مناقشتها معه ، أو قد تبدو الواقعة كأنها قليلة الاهمية اذا لم يبلغ بها في الحال . ويجب ألا يتردد الرؤساء في اظهار عدم ارتياحهم عندما يكون أداء الموظف غير مقبول ، وبخاصة في حالات التعمد أو الإهمال . ويخطئ من يعتقد أن العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه علاقة حساسة هشة يمكن تدميرها بكلمة طائشة أو بتصرف متعجل من جانب الرئيس . كما أن الرأي القائل بأن على الرئيس ألا يشعر مرؤوسيه بعدم رضائه أو غضبه بضغف ضغط لا مبرر لها على كلا الطرفين وعلى العلاقة فيما بينهما .

ومهما بلغ الخطأ فليس من حق الرئيس اذلال المرؤوس بتوجيه التوبيخ له علنا ، وانما يجب معالجة الخطأ فورا دون اظهاره أو ذكره أمام الناس . ويكون النقد موجها للخطأ وليس لشخصية الفرد أو كرامته . ومهما كان تبرير استعمال الالفاظ البذيئة والخارجة في توجيه اللوم للموظف فهو تبرير غير مقبول ، وأقل ما يقال فيه انه علامة واضحة على أن من تصدر عنه تلك الالفاظ لا يستحق أن يكون رئيسا .

والنزاهة في قياس الأداء من المناقب التي يتحلى بها الرئيس .  
وعليه معاملة جميع الموظفين بالعدل وعدم التحيز . وإذا أخطأ  
الموظف الجديد أو أهمل في أمر من الأمور فلا يجب تضخيم الموقف أو  
معالجته كما لو صدر الإهمال أو الخطأ من موظف قديم . وإذا كان  
الموظف يفتقر إلى المهارة اللازمة للقيام بعمل ما ، فإن النقد أو الضرب  
على وتر واحد لن يفيد كثيرا ، وإنما يتوجب على الرئيس أن ينمى فيه  
المهارة اللازمة عن طريق التدريب . أما التأنيب أو التوبيخ بسبب الإخفاق  
في الأداء فلن يحل المشكلة ، بل قد يزيد من خوف الموظف ويؤدي في  
النهاية إلى أداء أضعف .

أما إذا قرر الرئيس أن ضعف الأداء ناشئ عن تكاسل أو إهمال  
في التنفيذ أو عن عدم اكتراث ولا مبالاة فعليه أن يوضح للموظف أنه  
إذا لم يتحسن أو لم يحاول إصلاح وتدارك عيوبه فسوف يواجه العواقب .  
وذلك هو التصرف المناسب في مثل هذه الحال .

ويزيد من عدم الدقة في قياس الأداء استخدام الألفاظ العمومية  
والعبارات الغامضة ، كالقول بأن الموظف « من خيرة الموظفين » أو بأنه  
« كفءة حقيقية » أو « مهارة نادرة » أو ما شابه . أما لماذا يعتبر الموظف  
من خيرة الموظفين أو كفءة حقيقية فقلما تذكر الأسباب . وربما يحدث  
ذلك نتيجة عدم رغبة الرئيس أو عجزه أو كسله في التمييز بين المرؤوسين ،  
أو تجنباً لأي خلاف قد ينشأ بينه وبين المرؤوس . ومن مساوئ قياس  
الأداء في بعض الأحيان ميل الرئيس إلى تقييم مرؤوسيه على أساس من  
المصلحة الشخصية ، فيقرب إليه المتساهلين والخاصعين وغير القادرين  
على اتخاذ القرار . ومن المعروف أن الرئيس غير الكفو هو الذي يستبقى  
من كانوا أقل منه كفءة ، ويمنحهم تقديراً أعلى مما يستحقون . وفي ظل  
تلك الأوضاع يصبح التقييم متحيزاً غير موضوعي .

ومن الواضح أن الموظف يريد الاطلاع على تقدير رئيسه له ورأيه  
فيه . وهذا الحق تكفله له اللوائح المعمول بها في المكتبات الأمريكية ،  
بل أن بعضها يطلع الموظفين على تقارير الرؤساء ويطلب منهم التوقيع  
عليها . غير أن التقارير السرية هي أكثر التقارير صراحة وأقلها تحفظاً ،  
لا سيما في النواحي التي تتعلق بمواطن الضعف لدى الموظف . ومع ذلك  
فنادراً ما يستطيع الموظف التغلب على ضعف أو نقص ما لم يوضح ويبين له .

ان أهم عوامل نجاح قياس الأداء البساطة والصراحة والدقة . ومن  
الواجب أن يقاس أداء الموظف بمعايير ثابتة تضعها المكتبة سلفاً . ففى  
( ١٣١٣-١٣١٤هـ - ١٣١٥هـ )

غياب هذه المعايير يصبح من العسير ان لم يكن من المستحيل معرفة أين يقف الموظف من عمله . لذلك يفضل أن تبذل المكتبة من وقتها وجهدها ما يساعدها على التمييز بين الأداء الناجح وغير الناجح في مختلف أقسامها . ويلعب الكم والكيف دورهما هنا ، ويصبحان نواة لأي نظام سليم لقياس الأداء.

أما متى يقاس الأداء فهذا ما تختلف حوله المكتبات ، والواجب أن يجرى تقييم عمل الموظف كلما أمكن ذلك ، بمعدل مرة كل شهرين أو ثلاثة شهور خلال السنة الأولى للموظف ، ثم مرة كل ستة شهور خلال السنوات التالية . أما الانتظار لمدة عام كامل حتى يقاس الأداء ففيه ضرر لكلا الطرفين .

### الرواتب والأجور :

من المعروف أن الجزء الأكبر من مصروفات المكتبة ينفق على رواتب الموظفين . وتحاول بعض المكتبات أن تفرق بين « الأجور » التي تصرف للمستويات الأدنى والعاملين باليوم أو بالساعة وبين « الرواتب » التي تصرف للموظفين من المستويات الأعلى . وفي كلا الحالتين هي أموال تذهب إلى جيوب من يجعلون المكتبة تؤدي رسالتها . ولما كانت المكتبات لا تعمل من أجل الكسب فهي لا تستطيع أن تمنح موظفيها علاوات إضافية أو مزايا عينية في أي شكل من الأشكال مثلما تفعله الشركات التجارية والصناعية، ويصبح الراتب مع العلاوة السنوية السبيل الوحيد لمكافحة الموظف على عمله .

وجدير بالذكر أن الرواتب التي يتقاضاها العاملون في المكتبات الأمريكية والأوروبية تخضع لقانون العرض والطلب ، كما أنها تختلف من مكتبة لأخرى تبعا للحاجة أو للمنطقة التي تقع فيها المكتبة . وتتبارى المكتبات هناك في اجتذاب الموظفين الأكفاء بما تقرره لهم من رواتب مجزية ومزايا إضافية . وقد بذلت الجهود ولا تزال لتحقيق نوع من المساواة من حيث الراتب بين الوظائف المماثلة . أما زيادة الراتب فتمنح للموظف بناء على أحد أمرين : مواصلة العمل أو جودة الأداء . وفي الحالة الأولى تكون الزيادة في شكل علاوة دورية تمنح عادة سنويا على أساس أن بقاء الموظف في منصبه معناه التحسن في العمل ، وفي الحالة الثانية تمنح الزيادة فقط لمن كان أداؤه جيدا ، أما الذين لا يبلغون هذا المستوى في الأداء فلا يمنحون علاوة . وتقوم فكرة منح العلاوة في الحالة الثانية على اعتبار أن العلاوة حافز يقوى من عزم الموظف ويشجعه على أداء أفضل . وسواء

اكانت الزيادة لمواصلة العمل أم للجدارة فليس هناك ما يحول دون ترقية الموظف درجتين أو ثلاث درجات اذا كان أداؤه ممتازا .

أما الرواتب التى تمنح للعاملين فى المكتبات العربية فهى ترتبط الى حد كبير بكادر الموظفين المتبع فى كل دولة على حدة ، ذلك أن الغالبية العظمى من المكتبات هى مكتبات حكومية يعامل فيها الموظف نفس المعاملة المالية التى يلقاها المدرس مثلا أو حامل البكالوريوس أو اللبسانس . ويتدرج الموظف من مرتبة الى مرتبة تالية كلما أمضى عددا من السنوات يختلف باختلاف النظام المتبع فى الدولة الواحدة ، ويحصل الجميع على العلاوات السنوية بصرف النظر عن صفة الاداء . وتصرف فى بعض الاحوال علاوة استثنائية اضافية لمن كان أداؤه بارزا أو لمن كان تقديره ممتازا لسنتين أو أكثر على التوالى .

وتوجد بالاضافة مزايا أخرى يتمتع بها الموظف لكنه لا يشعر بوجودها فى اغلب الاحوال . من ذلك العلاج المجانى عند الإصابة بالمرض ، والانتداب الى خارج المكتبة ، وبديل الانتقال وحضور الجلسات والاجتماعات ، والاجازات السنوية والمرضية المدفوعة ، والاجازات الاضطرارية ، واجازة الوضع للسيدات ، ومعاش التقاعد . بيد أن الموظفين ينظرون الى هذه المزايا على أنها حقوق شرعية وليست امتيازات خاصة بهم وحدهم .

### الموظف غير الكفؤ :

يصادف رئيس العمل بين الحين والآخر موظفا لا يرضى عنه بقاتا ، كالموظف الذى يبدد وقت العمل أو الذى يشكل عبئا ضخما على المكتبة فى أى صورة من الصور . وقد يتجاهل الرئيس مثل ذلك الرؤوس ولا يعيره أى التفات انتظارا لاستبداله بموظف آخر أكثر منه قدرة واستحقاقا . غير أن هذا التصرف يعد تهريبا وليس حلا للمشكلة ، ذلك أن الرئيس الحكيم الذى لا يرضى عن أحد رؤوسه يعالج المشكلة من خلال حلول ثلاثة : أما محاولة تحسين أداء الموظف ، أو نقله الى وحدة أو وظيفة أخرى عسى أن يظهر فيها مقدرته ، أو صرفه من الخدمة اذا لزم الامر . ويجب عليه دراسة هذه الحلول على ضوء الظروف والملابسات التى تحيط بكل حالة على حدة قبل أن يختار منها الحل المناسب .

وفي معالجة أمور كهذه يجب على الرئيس أن يتباحث مع الموظف حول دواعي المشكلة . فإذا كان السبب الغياب المتكرر أو تأخر الموظف في الوصول الى مقر عمله ، فربما تبين أن وراء ذلك الغياب أو التأخر مشكلة عائلية أو مشكلة في الانتقال يمكن التغلب عليها بتعديل مواعيد العمل بالنسبة له . أما إذا كان الأمر يتعلق بخلاف بين الموظف وزملائه أو بينه وبين رئيسه المباشر فليس ثمة من حلول سوى النقل أو الفصل .

ولعل من أنسب الطرق في معالجة مشاكل الموظف غير الكفؤ تعليق العقوبة الصادرة بحقه لفترة من الزمن . فعندما يضطر الرئيس الى إنهاء خدمة موظف قضى فيها سنوات طويلة يكون الموقف حرجا وصعبا في نفس الوقت ، وتعليق العقوبة يفسح المجال للوصول الى حل يرضى عنه كلا الطرفين . ويستخدم بعض الرؤساء حقهم في « لفت نظر » الموظف توطئة لفصله إذا تكرر إهماله أو سوء عمله أو تصرفه .

على أن الإجراءات التي سبق ذكرها تقتصر على حالات ضعف الأداء ، ويختلف الأمر تماما في حالات ثبوت السرقة أو التلاعب في السجلات الرسمية على الموظف ، أو في ارتكابه عملا مشينا أو لمسلك لا أخلاقي من جانبه . ومثل هذه الأفعال تشكل حجة قوية لطرده دون انذار ، ودون مكافأة نهاية الخدمة في معظم الأحوال .

### الشكاوى والمظالم :

على الرغم من أن تشريعات العمل تكفل للموظف معاملة عادلة فإن سبيل الشكاوى والتظلم لا ولن ينقطع . وسواء أكانت الشكاوى حقيقية أو كيدية أو حتى متخيلة فهي تظل شكوى لا بد من البت فيها بسرعة . ويشكو الموظفون عادة من الشعور بالعداء الذي يوجه اليهم من قبل الرؤساء أو من أن معايير الترقية لم تطبق عليهم بعدالة . ويضمر البعض الاحساس بالمعاملة الجائرة أو غير المنصفة داخل نفوسهم ويترددون في الشكاوى والتعبير عن شقائهم خشية انتقام الرئيس . ويفضل البعض الشكاوى لزملائهم أو للمقربين اليهم فينشأ ما يشبه النفور بين مجموعة الموظفين ورؤسائهم المباشرين . وفي كل الأحوال تسوء معنويات الموظف وتتدنى الى الحد الذي يجلب الأرق للرؤساء .

ومن السبل التقليدية في الاستماع الى شكاوى الموظفين سياسة الباب المفتوح ، التي تفترض تشجيع الرئيس لرؤوسيه على دخول مكتبه طواعية وفي اى وقت يشاعون لمناقشة مشاكلهم وشكاواهم معه . غير ان هذا الافتراض ليس دقيقا تماما . فسياسة الباب المفتوح تصبح نافذة المفعول فقط اذا تمكن الرئيس من ان يفرس الثقة في نفوس موظفيه ، واذا احس الموظف ان رئيسه سوف يستمع اليه بموضوعية ويتخذ ازاء شكواه قرارا نزيها ، وانه لن يستغل الشكوى ضده او يعتبره مثيرا للشغب والمتاعب . ويتوقف نجاح الباب المفتوح على مهارة الرئيس في مجال العلاقات الانسانية وحساسيته المفردة لمطالب مروؤسيه وشعورهم .





## **المراجع**

1. American Library Association. Co-ordinating Committee on Revision of public Library Standards. Public Library Division. Public library service : a guide to evaluation with minimum standards. Chicago, 1956.
2. American Library Association. Personnel Publications Committee. **Personnel organization and procedure : a manual suggested for use in public libraries.** Chicago, 1952.
3. American Library Association. **Supervising library personnel.** Chicago, 1950.
4. Banki, Ivan S. **Dictionary of supervision and management.** Los Angeles, Calif., Systems Research, 1976.
5. Benn, A. E. **The management dictionary.** New York, Exposition, 1952.
6. Conroy, Barbara. **Library staff development and continuing education : principles and practices.** Littleton, Colo., Libraries Unlimited, 1978.
7. Corbett, Edmund Victor. **Fundamentals of library organisation and administration.** London, The Library Association, 1978. p. 136 - 171.
8. Durey, Peter. **Staff management in university and college libraries.** Oxford, Pergamon Press, 1976.
9. Dutton, B. G., " Staff management and staff participation, In Schimmon, Ross (ed.) **A reader in library management.** London, Clive Bingley, 1976. p. 129 - 145.

10. Emery, Richard. **Staff communication in libraries**, London, Clive Bingley, 1975.
11. Evans, G. Edward. **Management techniques for librarians**. New York, Academic Press, 1976. p. 187 - 215.
12. Johannsen, Hano and Page, Terry. **International dictionary of management ; a practical guide**. Landon, Kogan Page, 1975.
13. Kaiser, J. B., " Personnel administration, " **Library Trends**, 6 : 412 - 429, April 1958.
14. Kaplan, Ellen J., "Effective interviewing, " **Special Libraries**, 67 (2) : 63 - 67, February 1976.
15. Library Association. Research and Development Committee. **Professional and non-professional duties in libraries**. 2nd ed. London, 1974.
16. Lock, Reginald Northwood. **Library administration**. 3rd ed London, Crosby, 1973. p. 27 - 44.
17. Lowell, Mildred H. **The management of libraries and information centers**, vol. 3 : **Personnel management : syllabus and cases**. Metuchen, New Jersey, Scarecrow press, 1968.
18. Mc Coy, Ralph Edward. **Personnel administration for libraries**. Chicago, American Library Association, 1953.
19. Mc Diarmid, Erret W. and John, " Personnel management, " In **Administration of the American public library**. Chicago, American Library Association, 1953.
20. Martin, Lowell (ed.) **Personnel administration in libraries**. Chicago, University of Chicago Press, 1946.

21. Martin, Murray S. **Issues in personnel management in academic libraries.** Greenwich, Conn., J A I Press, 1981.
22. Mookerjee, S. K. and Sengupta, B. **Library organisation and library administration.** 2nd ed. Calcutta, World Press Private, 1977. p. 398 - 431.
23. Nyren, Karl (ed) **Personnel in libraries.** New York, Library Journal, 1979.
24. Osteen, Phyllis, " The personnel office and the personnel officer, " **Library Trends**, 3 : 59 - 66, July 1954.
25. Stebbins, Kathleen B. **Personnel administration in libraries.** 2nd ed. New York, Scarecrow Press, 1966.
26. Stockham, K. A. **The government and control of libraries.** London, Andre Deutsch, 1968. p. 51-70.
27. Stone, Elizabeth W. **Professional development of librarians.** Metuchen, New Jersey, Scarecrow Press, 1969.
28. Stueart, Robert D. and Eastlick, John Taylor. **Library management.** Littleton, Colo., Libraries Unlimited, 1977. p. 75-126.
29. Ward, Patricia Layzell. **The professional development of the librarian and information worker.** London, Aslib, 1980.
30. Weeraperuma, Susunaga. **In-service training in librarianship.** London, Poets' and Painters' Press, 1971.
31. Wight, Edward A., " Public library personnel program, " In Martin, Lowell (ed.) **Personnel administration in libraries** Chicago, University of Chicago Press, 1946. p. 50-68.



## الفصل الثاني

### العاملون في المكتبات الجامعية

#### المحتويات

#### عدد العاملين

#### فئات العاملين في المكتبة الجامعية

#### المؤهلات المطلوبة لمدير المكتبة الجامعية

القدرة الادارية — الخلفية العلمية — الاهتمام بالتعليم والبحث —  
القدرة على التعامل مع الطلاب

#### بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة الجامعية

اختيار وتعيين العاملين — الطلبة المساعدون

#### الوضع الأكاديمي للعاملين المؤهلين

#### احوال العمل في المكتبة الجامعية

المبنى وتجهيزاته — ساعات العمل — الاجازات — الرعاية الصحية —  
الميزات الاضافية والتقاعد — الترقيات

#### التنمية المهنية للعاملين في المكتبة الجامعية

تعريف الموظفين الجدد بالمكتبة — دليل العمل بالمكتبة — التسجيل  
في بعض المواد الدراسية — الاجتماعات واللقاءات المهنية — حضور  
المؤتمرات والحلقات الدراسية — التدريس والتأليف واعداد البحوث —  
اجازات التفرغ العلمى — التنمية المهنية بالوسائل غير التقليدية

## بعض قضايا إدارة العاملين في المكتبة الجامعية

العلاقة بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس

قواعد السلوك

مشاكل العاملين

اتجاهات المستقبل

## المراجع

## عدد العاملين

يشتمل جهاز الموظفين في المكتبة الجامعية بالإضافة الى مدير المكتبة على عدد من العاملين المؤهلين والكتابيين والطلاب المساعدين . وهناك فئة رابعة نجدها كثيرا في المكتبات الجامعية ومكتبات كليات ومعاهد التعليم العالي ، تتألف من الحاصلين على مؤهل جامعي في تخصص آخر غير المكتبات ، أو من الحاصلين على الثانوية العامة لكن لديهم بعض الخبرة في أعمال المكتبات . وتقوم هذه الفئة الأخيرة ببعض الاعباء التي لا غنى عنها في المكتبة الجامعية مثل العمل في مكتب الاعارة أو الاشراف على الطلاب المساعدين وما الى ذلك .

ولما كانت رواتب وأجور العاملين تستحوذ على جانب كبير من ميزانية المكتبة ، فقد شغل المسؤولون عن المكتبات الجامعية على مر السنين بوضع المعايير التي تحدد حجم جهاز الموظفين وعدد العاملين به . ففي الولايات المتحدة يخبرنا «لايل» بمحاولة قامت في عام ١٩٣٠ لربط عدد العاملين بعدد الطلاب المسجلين بالجامعة ، غير انها باءت بالفشل نظرا لكونها لم تضع في الاعتبار التفاوت الكبير في نوعية الخدمة المكتبية التي يمكن توفيرها للمستفيدين .

وفي عام ١٩٤٧ جاءت جمعية المكتبات الامريكية باقتراح عملي يقسم بالدقة والعمق بما اطلقت عليه

### Classification and pay plans for libraries in institutions of higher education.

يتوقف فيه عدد العاملين بمكتبة الجامعة على احتياجات الخدمة الفعلية بها . وكانت المعادلة صعبة فلم تجد صدى واسعا في نفوس المسؤولين عن المكتبات الجامعية (١) . لكن التوصيات التي وردت في « معايير المكتبات الجامعية ، Standards for college libraries » في ١٩٥٩ والتي صدرت منها طبعة منقحة في ١٩٧٥ ، ركزت على اعتبار اعداد الطلبة المسجلين عاملا مؤثرا في عدد العاملين ، كما اضافت اعتبارات أخرى مثل ساعات فتح المكتبة وطبيعة مواردها وخدماتها والتنظيم الاداري للعاملين بها ، وكذلك حجم مقر المكتبة وتصميم المبنى (٢) .

وقد قدر « ماكجيل » الأعداد الملائمة للعاملين المؤهلين والكتابيين بنسبة واحد الى اثنين (٣) . ويبدو أن هذه النسبة ظلت سائدة لوقت طويل . لكن الامر يختلف قليلا بالنسبة للكليات ذات الفرق الدراسية الأربع حيث يصعب الاقتراب من تلك النسبة بسبب قلة أعداد العاملين بوجه عام ، إذ أن « لایل » يذكر أنه في عام ١٩٧٠ - ١٩٧١ بلغ معدل المؤهلين الى الكتابيين في ثمان وعشرين مكتبة تمثل كبرى مكتبات الكليات في الولايات المتحدة حداً اقصاه ٦٩٪ من المؤهلين و ٩٤٪ من الكتابيين (٤) .

أما في بريطانيا فيقدر عدد العاملين بالمكتبة الجامعية وفقاً للميزانية المخصصة للمكتبة . وفي ذلك يقول « نيل » أن متوسط ما أنفقته المكتبة الجامعية على رواتب العاملين في عام ١٩٦٧ - ١٩٦٨ بلغ ٥٢ بالمائة من الميزانية ، كما أن هناك وسيلة أخرى لتحديد العدد المناسب للعاملين بالمكتبة تقوم على نسبة عدد الموظفين الى عدد الطلاب ، والتي بلغت في مكتبة جامعة « برمنجهام » ٨٠ : ١ ، وفي جامعة « ليفربول » ٨٨ : ١ ، بينما في « وارويك » وهي مكتبة حديثة ، ٢٥ : ١ (٥) .

وفي الهند يذكر « هاري شارما » أن تحديد عدد العاملين في المكتبة الجامعية أمر صعب للغاية ، لكونه يتوقف على أعداد الطلاب وعاداتهم القرائية ، وتوفر الاموال اللازمة للصرف على المكتبة ، وطرق التدريس المتبعة ، ونوع الخدمات التي تقدمها المكتبة (٦) .

وكان « رانجاناثان » قد اقترح المعايير اللازمة لتقدير حجم العاملين في كتابه عن ادارة المكتبات (٧) التي تبنى على أساس الاضافات السنوية من الكتب ، وحجم الميزانية ، وعدد الدوريات الموثقة ( أي المكشفة أو المستخلصة ) ، وساعات الفتح ، وعدد الدوريات الجارية ، والمتوسط اليومي لعدد القراء ، وعدد المقاعد المتوفرة لجلوسهم ، وعدد أيام العمل السنوية . كما أعد « رانجاناثان » معادلة لتحديد أعداد العاملين المؤهلين وغير المؤهلين ، غير أن « شاندرام شارما » يشير الى أن المعادلة لم تلق قبولا في المكتبات الجامعية بالهند لعدة أسباب من بينها نقص الموارد المالية والافتقار الى القدرات الادارية بالمكتبات (٨) .

وفي الدول النامية بصورة عامة يشير « جلفاند » الى أن التمسك بنسب معينة بين إحدى فئات العاملين وأخرى أمر غير مناسب ، وخصوصاً في الدول التي تعاني من نقص شديد في أعداد المكتبيين



المؤهلين يقابله سبيل كبير من الكتابيين ، الا أنه يرى ان هذه المشكلة يمكن حلها عن طريق التدريب المنظم ومن خلال الاشراف السليم والتوجيه (٩) .

ومما تجدر الاشارة اليه ان زيادة نسبة العاملين المؤهلين بالمكتبة لا تعنى بالضرورة خدمة مكتبية متفوقة ، بل قد توحى بأن بعض المؤهلين يمينون لأداء أعمال يمكن انجازها بطرق أكثر اقتصاداً وربما افضل لو عهد بها الى العاملين الكتابيين (١٠) .

ويجب على المكتبة الجامعية الا تستعين بعدد من الموظفين يفوق احتياجاتها الفعلية . ومن المعروف أنه كلما قل عدد العاملين ، قلت المشاكل الادارية بوجه عام وتحسنت الخدمة . فبازدياد العاملين تظهر الحاجة الى انشاء وظائف اشرافية جديدة ، وعندئذ يتعسر التنظيم ويصعب الاتصال ويصبح الرواد في موضع بعيد عن صانعي السياسة . والعكس صحيح أيضاً ، بل وأشد خطورة . فكلما جلس العاملون بعيدين عن الخطوط الامامية ، وأقصت بذلك نقاط الخدمة الاساسية ، ضعفت الاستجابة لمطالب الرواد . فعندما يفكر القراء في موظفي المكتبات فلا يرون منهم واقعياً سوى العاملين في مكاتب الاعارة والمراجع والارشاد . ولا يتوثق الاتصال بين الرواد والمكتبة الا عن طريق نقاط الخدمة المشار اليها . وكلما كثرت الخطوات بين تلك النقاط وصانعي السياسة ، تعذر انسجام القرارات مع احتياجات الرواد .

ويثير « هيجام » مسألة استخدام عدد غير كاف من العاملين ويقول ان المكتبة التي تفعل ذلك تتجه بخطى سريعة نحو النزول بمستوى الخدمة . فدون حد معين ، كلما قل العاملون قلت قدرتهم على تلبية المطالب ، وكلما قلت قدرتهم على تلبية المطالب ضعفت معنوياتهم ، وكلما ضعفت المعنويات ساءت الخدمة ، وكلما ساءت الخدمة زادت الشكاوى وانخفضت معنويات العاملين أكثر فأكثر (١١) .

### فئات العاملين في المكتبة الجامعية

يعتبر تصنيف الوظائف في المكتبة الجامعية من الامور الضرورية ، اذ أنه يعمل على تحديد الواجبات والاعمال التي ينبغي تنفيذها ، وتوضيح خط السلطة اما الى ما هو أعلى او ما هو دون الوظيفة الواحدة ، ومدى المسؤولية ، والمؤهلات المطلوبة للأداء الناجح . فالذي يحمل مثلاً درجة الدكتوراه في علم المكتبات لا ينافس بالضرورة موظفاً كتابياً يعمل في صفة

البطاقات ، بل قد يخفق اخفاقاً تاماً في عمل رتيب بسيط كهذا نتيجة قلة الممارسة . ومن هنا يلزم تحديد المؤهلات المناسبة للقيام بواجبات كل وظيفة ، حتى تتحقق الاستفادة المثلى من كافة فئات العاملين بالمكتبة .

ويزداد الطلب في المكتبات الجامعية على ذوي المهارات والكفاءات العالية سواء في اللغات أو التخصصات العلمية المختلفة . علاوة على ذلك فإن العمل الشاق والمعرفة الواسعة يسودان القطاع الأكبر من موظفي مكتبة البحث . ومن هنا يصبح تصنيف الوظائف من صميم عمل المكتبة ذاتها ، لأنه لو تم على أيدي أخصائيين من خارجها فإن الجمع من غير تمييز بين الباحثين البيولوجرافيين والموظفين الكتابيين مثلاً ليس أمراً بعيد الاحتمال .

ويشير « روجرز » و « ويبر » الى أن تصنيف العاملين من العمليات المتطورة دوماً ، ذلك ان شغلت المؤسسة الا تتجمد في نموها عند حد معين . لذلك ينبغي إعادة النظر بين الحين والآخر في مثل هذا التصنيف . وقد يعهد بتلك المهمة الى مدير شؤون العاملين بالجامعة أو مدير شؤون العاملين بالمكتبة أو ديوان الخدمة المدنية بالدولة ، وفي كل الحالات يجب على مدير المكتبة اعتبار ذلك من الأمور بالغها لأهمية ، لان العدالة التي يعامل بها الموظف الفرد في تلك الناحية لها تأثيرها البالغ على معنوياته ومن ثم على معنويات العاملين كافة (١٢) .

وتحتاج المكتبة الجامعية الى عاملين للإشراف على قاعة أو قاعات المطالعة صباحاً ومساءً في حدود ستين ساعة أسبوعياً أو يزيد ، ولاعارة الكتب واستلام الكتب العائدة من الاعارة وترتيبها على الرفوف ، والمطالبة بالكتب التي تجاوزت مدة الاعارة المسموح بها ، ومساعدة القراء الذين لا يجدون بسهولة ما يبحثون عنه ، والمعاونة في اختيار الكتب عن طريق الملاحظات اليومية لنواحي النقص والضعف في مجموعة المكتبة ، وطلب توريد الكتب الجديدة ، وتسجيلها وختمها ووضع العلامات عليها لدى وصولها ، وطلب الاشتراك في الدوريات وتسجيل ما يصل منها الى المكتبة والتأكد من أن أعداداً واحداً لم يفقد ، والحصول على كشوفات الدوريات ، وتجميع وتسجيل ما يذهب منها للتجليد ، وتصنيف و فهرسة المواد ، وصف البطاقات ، واعداد قوائم موضوعية للمؤلفات وأخرى للاضافات الجديدة ، وتكشيف المقالات الدورية الهامة عند الضرورة ، وترتيب النشرات ووضعها في الضناديق الخاصة بها ، واعداد المعارض للاعلان عن موارد المكتبة ، وحجز الكتب فور ورودها من الاعارة لمن هم

في حاجة اليها ، واعداد المستخلصات ، والقيام بتصوير الوثائق واستنساخ البطاقات ، والاتصال بالمكتبات الأخرى للحصول منها على كتب تحت نظام تبادل الاعارة بين المكتبات ، والتأكد من الوضع السليم للكتب على الرفوف ، وكتابة المراسلات والتقارير على الآلة الكاتبة ، والعمل على توفير الادوات المكتبية من أوراق وأقلام ... الخ ، والاجابة على أسئلة المراجع ، والقيام بالانشطة الببليوجرافية الأخرى .

هذه هي « بعض » الواجبات وليست « كل » الواجبات التي يضطلع بها العاملون في المكتبة الجامعية . ومن البديهي انه كلما كبر حجم المكتبة واتسع نشاطها وتنوعت خدماتها ، كثرت الأعباء الواقعة على كاهل العاملين فيها .

وليس تحديد الواجبات التي ينطاط بها العاملون المؤهلون أو الكتابيون بالأمر اليسير ، فقد نجد مدير المكتبة أحيانا يقوم بنفسه بارجاع بعض الكتب الى الرفوف ، كما قد يطلب من موظف كتابي مبتدئ أن يتولى الاشراف على تبادل الاعارة بين المكتبات أو المعاونة في أعمال الكشف . ورغم ذلك فقد قامت جمعية المكتبات الامريكية في عام ١٩٤٨ بتوضيح واجبات كل من المؤهلين والكتابيين في كتيب صدر لهذه الغاية تحت عنوان :

#### **Descriptive list of professional and non-professional duties in libraries.**

كما اخذت جمعية المكتبات البريطانية على عاتقها إصدار كتيب مماثل في عام ١٩٦٢ يشتمل على واجبات ومسؤوليات كل فئة ، وان تضمن أنشطة أكبر من سابقة ، بعنوان

#### **Professional and nonprofessional duties in libraries.**

وقد صدرت منه طبعة ثانية في عام ١٩٧٤ .

ويوضح « داوتز » و « دلزل » الفروق الجوهرية بين عمل المؤهلين وغير المؤهلين بوضع تعريف لوظيفة المكتبي المؤهل ، فيذكران انها :

« تلك الوظيفة التي تتطلب أحكاما ناضجة ، أو التي يمنح صاحبها صلاحيات ومسؤوليات ادارية معينة ، أو التي ينتظر من شاغلها القيام بمبادرة أو تطوير في سياسة المكتبة ، أو امتلاك معرفة واسعة بالدور الببليوجرافي لمكتبة البحث ، أو خلفية علمية أو لفوية عالية ، أو هي وظيفة الشخص الذي يدعى لتخطيط البرامج الجديدة في تكنولوجيا المكتبات ، (١٣) .

( م ٤ — ادارة المكتبات )

وفيما يخص المكتبات الجامعية قام « ولسون » و « تاوبر » بإعداد جدول يبين وظائف المؤهلين وغير المؤهلين ( الكتابيين ) والنفقات الأخرى على النحو التالي ( ١٤ ) :

النفقة	الامتداد الأول	الامتداد الثاني
<b>المؤهلون</b>	المؤهلون الإداريون	مدير المكتبة مساعد المدير ( الوكيل ) مدير شؤون العاملين رؤساء الأقسام المتخصصون التزويد الفهارس التجليد التصوير والنسخ المراجع الببليوجرافيا الدوريات المتخصصون المراجع الإعارة حجز الكتب العاملون بالمكتبات الفرعية المتخصصون الحسابات السكترارية الكتابة على الآلة الكاتبة صف البطاقات الطلاب المساعدون عمال النظافة ، الصيانة ، الحراس
	المؤهلون الفنيون	
	المؤهلون الباحثون	
	المؤهلون التعليميون	
	غير المؤهلين ( الكتابيون ) الكتابيون	
<b>نفقات أخرى</b>	<b>نفقات أخرى</b>	

ومما يذكر أن ثمة اختلاف في مسميات الوظائف بالمكتبات الجامعية كما بغيرها من المكتبات في العالم العربي ، حيث يطلق على الموظف المؤهل Professional أحيانا ( المهني ) أو ( الفني ) ، كما قد يسمى الموظف الكتابي Clerical . بالموظف ( الإداري ) . وعلى الرغم من تلك الاختلافات يجب أن ترتبط وظيفة المكتبي المؤهل بالدرجة الجامعية في تخصص المكتبات ( سواء الدرجة الجامعية الأولى أو درجة الماجستير ) ، وأن يكون ( المتخصص الموضوعي ) حاصلا على درجة جامعية في مجال تخصصه ، وهو الذي سوف نناقش دوره بالتفصيل عند الحديث عن بناء جهاز الموظفين بالمكتبة الجامعية .

### المؤهلات المطلوبة لمدير المكتبة الجامعية

يحتاج مدير المكتبة الجامعية الى مجموعة واسعة متنوعة من المؤهلات من بينها ذكاء متوقد ، وقدرة على الإدارة ، وبعض الحكمة في معالجة الأمور ، وشخصية جذابة ، واهتمام شديد بالتعليم العالي وأهميته ، وتعلق قوي وحب جم لعالم الكتب ، وذهن متفتح ، وضحة لائقة ونشاط متجدد . ويمكن أن نضيف الى هذه المؤهلات أن يكون المدير على خلق قويم ونزاهة لا تتزعزع ومثاليا في السلوك والتصرفات . وفوق كل ذلك فلا بد له من أن يكون حاصلا على درجة علمية ولديه خبرات طويلة تؤهله لتحمل مسؤوليات إدارة مكتبة جامعية . أما عمره فيتراوح في العادة بين خمس وثلاثين وخمسين سنة .

كل هذه الصفات لها أهميتها الخاصة عند اختيار مدير لأحدى المكتبات الأكاديمية . وقد تشترط بعض المكتبات الجامعية حصول المدير على شهادة الدكتوراة في التخصص نظرا لأنه يرأس فريقا من المساعدين قد يكون من بينهم بعض الحاصلين على الماجستير في علم المكتبات أو المعلومات ، غير أن « روجرز » و « ويبر » يعتقدان أن ذلك الشرط يعتبر ثانويا ، حتى في المكتبات الجامعية الكبيرة ، وأن الأهم من ذلك هي الصفات الأخرى التي يتحلى بها المرشح لتحمل مثل تلك المسؤولية (١٥) .

ويوصى « مجلس المنح الجامعية » الهندي بضرورة التخلي عن التقليد القديم المتبع في بعض الجامعات ، وهو تعيين مدير مكتبة بسففة فخرية أو شرفية ، لأن هذا الاجراء من شأنه أن يحبس ويقتل الحماسة وروح المبادرة لدى المكتبيين المؤهلين ، و « يقصص أجنتهم » على حد تعبيره (١٦) .

ومن خلال دراسة أجريت في المكتبات الجامعية بالولايات المتحدة على ٤٩ مديرا في عام ١٩٥٨ و ٨٩ مديرا في عام ١٩٧٣ يذكر « بارسونز » أن نصف عدد المديرين في عام ١٩٥٨ كانوا من الحاصلين على الدكتوراة ، أما في عام ١٩٧٣ فقد هبطت نسبة حاملي الدكتوراة الى ٢٩٪ ، كما تبين له أن تولى منصب مدير مكتبة البحث بدأ يتخذ طابعا قصير الأجل على عكس النظام التقليدي القديم في تولى ذلك المنصب مدى الحياة (١٧) .

وتعرب « سوزان لى » عن اعتقادها بأن دور مدير مكتبة الجامعة يكتنفه الغموض نظرا لتعدد المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، وتنوع اهتماماته نتيجة تعامله مع أفراد وجماعات متباينة وفي أغلب الأحيان متضاربة في الأفكار والميول والنزعات . وتخلص الى القول بأن المدير الناجح هو الذى يتميز بنفاذ البصيرة والقدرة على فهم دوره وعلاقاته برؤسائه ومرؤوسيه والمجتمع الاكاديمي كله (١٨) .

وعن الاساليب المتبعة حاليا في اختيار المديرين قام « ماج » بدراسة حالة ٥٤ مديرا ممن وقع عليهم الاختيار من قبل لجان البحث التى تشكل لهذا الغرض ، خرج منها ببعض التوصيات التى تتضمن اكتشاف معلومات أكثر عن الوظيفة التى يشغلها المرشح ، وزيارة موقع عمله ، وتتضمن ايضا تنوعا أكثر فى اجراء المقابلات الشخصية معه ، وزيادة عدد القائمين باجرائها ، وادراكا اعمق واوسع لخدمات المكتبة الاكاديمية من جانبهم (١٩) .

وفيما يلى سوف اتناول بشئ من التفصيل أهم المؤهلات المطلوبة لمدير المكتبة الجامعية .

### القدرة الادارية :

تعتبر المشاكل الادارية فى المكتبة الجامعية أكثر تعقيدا من تلك القائمة فى المكتبات الاخرى . لذلك فمن الطبيعى بل والضرورى أن يأخذ المدير على عاتقه جانبا كبيرا من المسؤولية الادارية ، بما فى ذلك الاشراف على العاملين ، وطرح الميزانية المناسبة ، ومراقبة المكتبة بوجه عام . وتحتاج هذه المهام الى كثرة الاستشارة والاتصال بمدير الجامعة وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام وغيرهم من كبار موظفى ادارة الجامعة ، الامر الذى يفرض عليه ان يترك أثرا أو انطبعا قويا فى نفوس الجميع بما يصدره من أحكام وقرارات سليمة وقدرة فائقة على ادارة شؤون المكتبة .

ويلخص « راندال » و « جودريتش » القدرة الادارية اللازمة لمدير المكتبة الجامعية في النقاط التالية :

١ - القدرة على أن يرى المدير بوضوح مغزى ومضمون مشكلة ما .

٢ - القدرة على تحليل المشكلة عن طريق تحديد جوانبها الهامة .

٣ - الميل الى ملاحظة عناصر المشكلة ، وتفهم الصلات التي تربطها ، ثم الوصول الى قرار .

٤ - القدرة على الحصول على معاونة الآخرين (٢٠) .

ويعتقد « هورن » أن معظم المشاكل التي يعاني منها مديرو المكتبات الجامعية ينجم عن ضعف ادراكهم بحقيقة وضعهم وما يجب أن يكونوا عليه ، ويرى أن لا فرق بين ادارة مكتبة جامعية كبيرة واخرى صغيرة ، فالادارة هي مهنة في حد ذاتها ، يجب أن يتقن أساليبها كل من يعمل مديرا لمكتبة أكاديمية (٢١) .

ولكى يحصل المدير على تلك القدرة الادارية ، عليه أولا أن يتفهم أهداف مكتبته بدقة ، والغرض الوظيفي من تنظيم مواردها ، ومشاكل واحتياجات من يسمى لخدمتهم . والذي لا يملك القدرة على العمل مع الآخرين وكسب تعاونهم معه سيجد صعوبة بالغة في أن يصبح مديرا ناجحا . ومن جهة أخرى فإن أمامه فرصا أوسع للنجاح اداريا اذا ما حاول بذل بعض الجهد في تفهم الجوانب النفسية لمشاكل الموظفين . ويتجاوب العاملون بسهولة مع المدير الذي لديه استعداد لتحمل المسؤولية ، ويأخذون جانب الحذر من الذي يتسم بالتردد اما لعدم ثقته في أحكامه أو لكثرة القائه بالمسؤولية على عاتق الآخرين . وتقتضى الثقة بالنفس أن يتقن المدير بالعاملين معه . وأفضل دليل على هذه الثقة مدى استعداده ورغبته في تفويض السلطة للآخرين . فمن الثابت أن الموظف الذي يوكل إليه عمل ما ويؤديه بصدق وأمانة ويرى بنفسه نتائج عمله يجد في ذلك حافزا قويا له ، أما الموظف الذي يؤدي عمله بصبر واستكانة ناتجين من احساس بأنه في وضع أدنى ، وتحت مراقبة واشراف دائمين ، ولا يرى نتيجة ما صنعه بنفسه فقد يصبح مهيا لأن تضعف معنوياته الى حد خطير .

ويعتبر المدير مسؤولاً أيضاً عن غرس التضامن بين العاملين ، ولكي يفعل ذلك عليه أن يقيهم على علم بسياسة ومشروعات المكتبة أولاً بأول ، وأن يناقش هذه السياسة وتلك المشروعات معهم ويأخذ رأيهم فيها ، وأن يعمل على توفير المناخ المناسب للعمل ، وإظهار إعجابه بالأداء المتقن ، وأن يكون عادلاً غير متحيز في انتقاداته . وعليه فوق كل ذلك أن يتعرف على كل فرد من العاملين بالمكتبة ، وأن تكون لديه الشجاعة الكافية للتعامل مع قدامى الموظفين والاعضاء الجدد على حد سواء . وعليه بطبيعة الحال أن يكون ديموقراطياً في تعامله ، لأن من أشد الأمور خطراً على علاقات العاملين والخدمة المكتبية الناجحة أن يظهر المدير بمظهر الشخص المستبد الأوتوقراطي الذي لا يراعى حقوق ومشاعر من يعملون تحت رياسته .

وأخيراً فإن مدير المكتبة الجامعية هو الذي يأخذ بزمام المبادرة في تشكيل السياسة الإدارية ، ولكن عليه قبل كل شيء أن يحرص على أن تكون سياساته خالية من الدكتاتورية باعثة على الأمل والاستقرار في نفوس العاملين تحت إدارته .

### الخلفية العلمية :

لقد سبق القول بأن حصول مدير المكتبة الجامعية على درجة الدكتوراه في التخصص يعتبر شرطاً ثانوياً في نظر البعض . غير أن حصول المدير على درجة الماجستير في علم المكتبات حداً أدنى لهو شرط تكاد تتفق عليه جميع الآراء . فبحكم عمله يحتاج المدير إلى البت في عشرات الأمور التي تتطلب معرفة واسعة بشؤون المهنة ، سواء ما يتعلق منها بالتزويد أو التصنيف أو استخدام الحاسب الإلكتروني أو تخطيط المبنى أو إنشاء الأدوات الببليوجرافية .

ويناقش « طومسون » هذه المسألة فيقول إن هناك اتجاهين لاختيار مدير المكتبة الجامعية ، يعتمد الأول على الناحية العلمية ( ممثلة في حصوله على درجة عالية في التخصص ) ، أما الثاني فيعتمد على إحراز خبرة مهنية ( ممثلة في أداء مهني متفوق ) . وإن أمكن الجمع بين الاتجاهين أي الدرجة العلمية العالية والتفوق المهني لتحقق الاختيار المثالي ، غير أن ذلك أمر نادر الحدوث (٢٢) .

ويتساءل « روجرز » و « ويير » كيف يتسنى لمدير مكتبة جامعية غير خاضع على ماجستير في علم المكتبات أن يحظى بتقدير رؤوسيه من المؤهلين ، وكيف يعرضون عليه رغباتهم واحتياجاتهم ؟ وينتهيان إلى القول



بان استاذًا جامعيًا في مجال آخر غير مجال المكتبات قد يسهم في تقديم المكتبة تقدمًا ملموسًا ، لكن المؤكد أن رجلا لديه نفس الرغبة قد اختار مجال المكتبات مهنته الأساسية وأنفق سنوات من الدراسة والبحث في تعلم نظرياتها وممارستها أعمالها لجدير بقيادة وإدارة المكتبة الأكاديمية (٢٣).

وربما لا يتوفر في بعض دول العالم الثالث الشخص المؤهل لإدارة المكتبة الجامعية ، وعندئذ يجب الاستعانة بخبير أجنبي من أجل تنظيم المكتبة وإدارتها . وقد تعتمد بعض المكتبات إلى إرسال مرشح لهذه الوظيفة إلى الخارج ، إذا لم تكن فرص التأهيل المهني متاحة داخل الدولة ، غير أنه من الأفضل أن تستمر الاستعانة بالخبير الأجنبي إلى ما بعد عودة المدير المرشح بفترة كافية ، حتى يستفيد من خبرته ويضطلع بمسؤولياته الإدارية على نحو تدريجي .

### الاهتمام بالتعليم والبحث :

يركز معظم الباحثين في مجال المكتبات الجامعية على ضرورة اهتمام مدير المكتبة بالبحث والتعليم . على أن الاتصال بأساتذة الجامعة بهدف الاطلاع على طرق التدريس المتبعة والوقوف على السياسة الإدارية الجامعية والمناهج الدراسية الجارية أمر لا يقل في الأهمية ، فبذلك يتكون لديه ادراك سليم وفهم واضح للمجالات الدراسية التي تحتاج إلى مساندة أكبر من المكتبة .

ولا يشترط في مدير مكتبة الجامعة أن يكون هو نفسه باحثًا متخصصًا من الطراز الأول . وفي ذلك يذكر « باركر » أن عمله مديرا لا يتيح له الوقت الكافي للدراسة المتعمقة أو البحث الرصين في أحد ميادين العلم ، فهو مشغول على الدوام ، وساعات عمله طويلة مرهقة ، وأعباءه الإدارية كثيرة متشعبة لا تترك له في النهاية متسعًا من الوقت (٢٤) . وعلى الرغم من ذلك فإن مدير المكتبة الجامعية لا بد وأن يكون ملما بما كافيًا بمناهج البحث العلمي ، ولديه معرفة شاملة بعلم الببليوجرافيا ، وأن يكون متبكنا من مساعدة القراء في بحثهم عن المعلومات ومصادرهما ، وعليه أن يكون بحكم عمله مولعا شغوفًا بحب الكتب .

### القدرة على التعامل مع الطلاب :

تخفق المكتبة الجامعية في أداء رسالتها إذا لم يتمكن المدير من معرفة ما يحتاج إليه طلاب جامعتهم والوسائل الفعالة لتلبية مطالبهم .

وقد ينشئ بعض المديرين في غمرة انشغالهم بإنشاء علاقات وطيدة بين المكتبة وأعضاء هيئة التدريس أن المستفيد الأول من خدمات المكتبة الجامعية هو الطالب وليس الأستاذ . ولا يستطيع المدير وحده ، حتى في المكتبة الجامعية الصغيرة ، أن يحقق مطالب جميع الطلاب ، لذلك فهو في حاجة إلى معاونة من جانب العاملين معه في إبداء التعاطف والتفهم والرغبة الصادقة في العمل مع الشباب .

وقد أجريت حديثاً في جامعة « نبراسكا » بالولايات المتحدة محاولة لدراسة انطباعات واحاسيس الطلبة نحو الدور التعليمي لمدير المكتبة الأكاديمية ، وكانت نتائجها غموضاً وتناقضاً ومفاهيم غير صحيحة . وينصح القائمان بالدراسة بالاعتماد على إنشاء برامج وخدمات بعيدة المدى في محاولة تغيير مثل تلك الافكار والآراء التي لا تؤثر فقط على العلاقة بين مدير المكتبة والطالب ، وإنما تتسبب كذلك في الاقلال من استفادة وانتفاع الطالب بخدماته (٢٥) .

### بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة الجامعية

هنالك تشابه كبير بين بناء جهاز الموظفين في المكتبة الجامعية ونظيره في المكتبة العامة ، فكلاهما هرمي التكوين ، حيث يجلس المدير على قمة ذلك الهرم . وللسنوات طويلة كان تقسيم العمل ولا يزال يتم إما بالاقسام الوظيفية أو بالتخصص الموضوعي .

ويقصد بالاقسام الوظيفية العمليات الوظيفية أو التي تعكس شكل السادة المعالجة . والامثلة على ذلك كثيرة ، ففي العديد من المكتبات الجامعية يقوم توزيع الاقسام على اساس العمليات مثل الفهرسة والتصنيف ، والاختيار والتزويد ، والتسجيل ، والدوريات ، وارشاد القراء . ولكل من هذه الاقسام رئيس مؤهل يعمل تحت ادارته عدد من المكتبيين المساعدين المؤهلين والكتابين ، يختلف عددهم باختلاف حجم العمل . وضمن هذا النظام تختار المواد عادة بعد مشورة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، ويقوم بطلبها والحصول عليها موظفون اهم دراية واسعة بتعقيدات ومشكلات تجارة الكتب واسواقها ، كما يتم فهرستها وتصنيفها على أيدي مذيبة . . . الخ ، ولكن باعتبارها قاعدة عامة ليس ثمة أي تركيز على الناحية الموضوعية .

وفي نثل نظام كذا يقول « طومسون » ان الموظف المؤهل يستطيع بسهولة تسليق السلم الوظيفي والحصول على الترقية بحكم ممارسته الطويلة لنفس العمل واجادته له ، كما تتاح له الفرصة لان يصبح رئيسا لهذا القسم أو ذاك نظرا لخبرته المكتسبة وسيطرته على مجموعة من الاعمال الروتينية واشرافه على فريق من العاملين والخروج بنتائج جيدة كما وكيفا (٢٦) .

ومن عيوب هذا الشكيل يرى « نيل » ان الموظف يتعامل مع موضوعات يعلم عنها القليل أو ربما لا شيء على الاطلاق ، هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى فان مثل هذا الموظف مفهرا كان أو مصنفا أو من العاملين بالتزويد أو غيره بعيد تماما عن قراء تلك الكتب التي يقوم باعدادها وتجهيزها (٢٧) . ويمكن ان نضيف الى ما سبق صعوبة الانتقال من عمل الى آخر في المكتبة ذاتها أو في مكتبة أخرى ، فحتى المفهرس الذي لديه خلفية قوية في العلوم الانسانية مثلا سوف يفشل فشلا ذريعا اذا ما كلف بالخدمة في قاعة المراجع .

أما الطريقة الأخرى لتقسيم العمل فهي التقسيم بالتخصص الموضوعي ، وهي التي تلقى اليوم صدى واسعا في المكتبات الجامعية ، وبخاصة في بريطانيا . ويتشكل جهاز الموظفين في هذا النظام من عدد من المتخصصين في الموضوعات المختلفة يعاونهم عدد آخر من المؤهلين والكتابيين . وفي تعريف أخصائي الموضوع يقول « همفريز » انه « عضو في جهاز الموظفين يعين لتطوير ناحية أو أكثر من الخدمات الفنية أو المرجعية في مجال موضوعي محدد . وعلى الرغم من أن لديه الخبرة عادة في موضوع تخصصه ، وربما درجة علمية أولى أو عالية في ذلك التخصص ، فليس من الضروري عند تعيينه اشتراط حصوله على مؤهلات في موضوع التخصص » (٢٨) .

ومن مزايا نظام التقسيم بالموضوع المأم الأخصائي الموضوعي المأم كافيا بهجال تخصصه ، مما يسمح بتشغيل موظفين من مستوى عال . ومن مزاياه أيضا أن أخصائي الموضوع يمكنه الربط بين اختيار الكتب وتنظيمها واستغلالها أفضل استغلال . يضاف الى ذلك أن الأخصائي الموضوعي يستطيع التنسيق بين ممثلي المكتبات الفرعية فيما يتعلق على سبيل المثال باختيار الكتب واستبعادها ، ووضع بعضها في قاعة المراجع ، وتدريب الطلاب على استخدام المكتبة ، والفهرسة والتصنيف .

غير أن تشكيل جهاز الموظفين وفقا للتخصص الموضوعى له بعض المساوئ والعقبات . وفى هذا الصدد يذكر « طنلى » أنه ليس بإمكان أى مكتبة أن « يتخصص » فى الوقت الذى يعاون أو يخدم فيه عشرات من المتخصصين مثله من أعضاء هيئة التدريس . ومن جهة أخرى فإن كل ما يستطيع أن يقدمه المكتبة فى هذه الحالة هو التخصص البليوجرافى فحسب . أضف الى ذلك النفقات الباهظة التى يتكفها ذلك النظام بالمقارنة مع الأنظمة التقليدية الأخرى ، وقلة الخبرة الإدارية التى يكتسبها أخصائى الموضوع من خلال عمله (٢٩) .

ويناقش « برايان » دور المتخصص الموضوعى بأسهاب . ففى معظم مكتبات الجامعات البريطانية تنحصر أنشطة المتخصص الموضوعى فى تبادل الاتصال مع أعضاء هيئة التدريس ، واختيار الكتب ، والفهرسة والتصنيف ، وخدمات المراجع وإرشاد القراء ، وإن كان النشاط الأخير أى خدمة المراجع وإرشاد القراء ثانويا ولا يتم إلا فى حدود ضيقة . ويرى أن مساوئها بعضو هيئة التدريس من حيث الكادر الوظيفى يضغ ضغوطا على المشاركة فى الإدارة ، وأن خلق « طبقة » من الصفوة الممتازة يهدد بإثارة الخلاف والشقاق بين مجموعة العاملين . وفى الوقت ذاته يحدد من فرص ترقى المتخصصين الموضوعيين أنفسهم بالتقليل من شأن خبرتهم الإدارية . ومما يلاحظه « برايان » أن التسمية ذاتها ( أى المتخصص الموضوعى ) فيها شئ من الطموح والزيف والتضليل ، بحيث لو كان لدى المكتبة عدد غير منهم ، فلن تتمكن عمليا من توفير متخصصين حقيقيين فى « كل » مجال من مجالات المعرفة ، ولا سيما فى الجامعات العريقة الضخمة مثل « مانشستر » . ولا غرو أن أخذت عند مكتبات فى استبدال التسمية ( المتخصص الموضوعى ) Subject specialist بالمكتبة الموضوعى Subject librarian . (٣٠) .

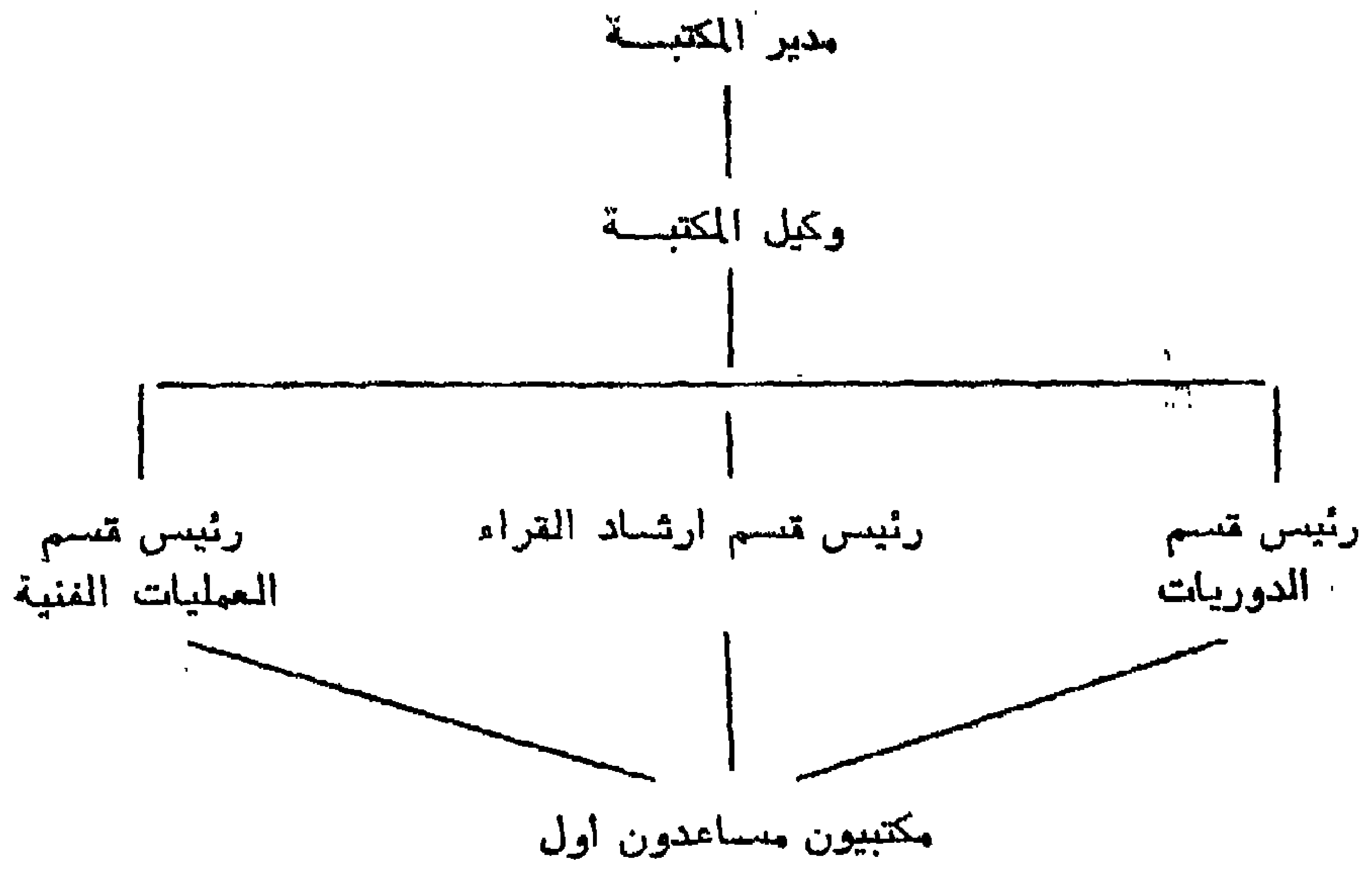
ويعتبر « ميشالاك » المتخصص الموضوعى حلقة الاتصال بين القراء وخدمات المكتبة ، لكونه مسؤولا عن قسم معين . وللإفادة منه يجب أن يقيم علاقات مع الرواد ، ويتولى اختيار الكتب وتنمية المجموعات بما فى ذلك التعاون مع غيره من المتخصصين تحاشيا للتكرار وتحقيقا للتوافق والتوازن ، ويقوم بالتدريب والخدمات المرجعية والبليوجرافية ، وأعمال ضبط البليوجرافى والعمليات الفنية ، على أن يكون تعاونه واتصالاته فى الداخل والخارج معاً (٣١) .

أما « ميسيك » فيرى أن دور المتخصص الموضوعى فى المكتبات الجامعية الصغيرة والمتوسطة يختلف عن دوره فى المكتبات الكبيرة . وفى المكتبات الكبيرة يعين المتخصص لتغطية موضوعين أو ثلاث من الموضوعات ذات الصلة ، أما فى المكتبات الصغيرة فريثبا يكون مسؤولا عن قطاع العلوم الانسانية أو الاجتماعية كاملا . وإذا كان أعضاء هيئة التدريس هم المسؤولون عن اختيار المواد الجديدة فإن هذا الاتجاه سوف يتغير بالتأكيد بمجرد تعيين المتخصص الموضوعى (٣٢) .

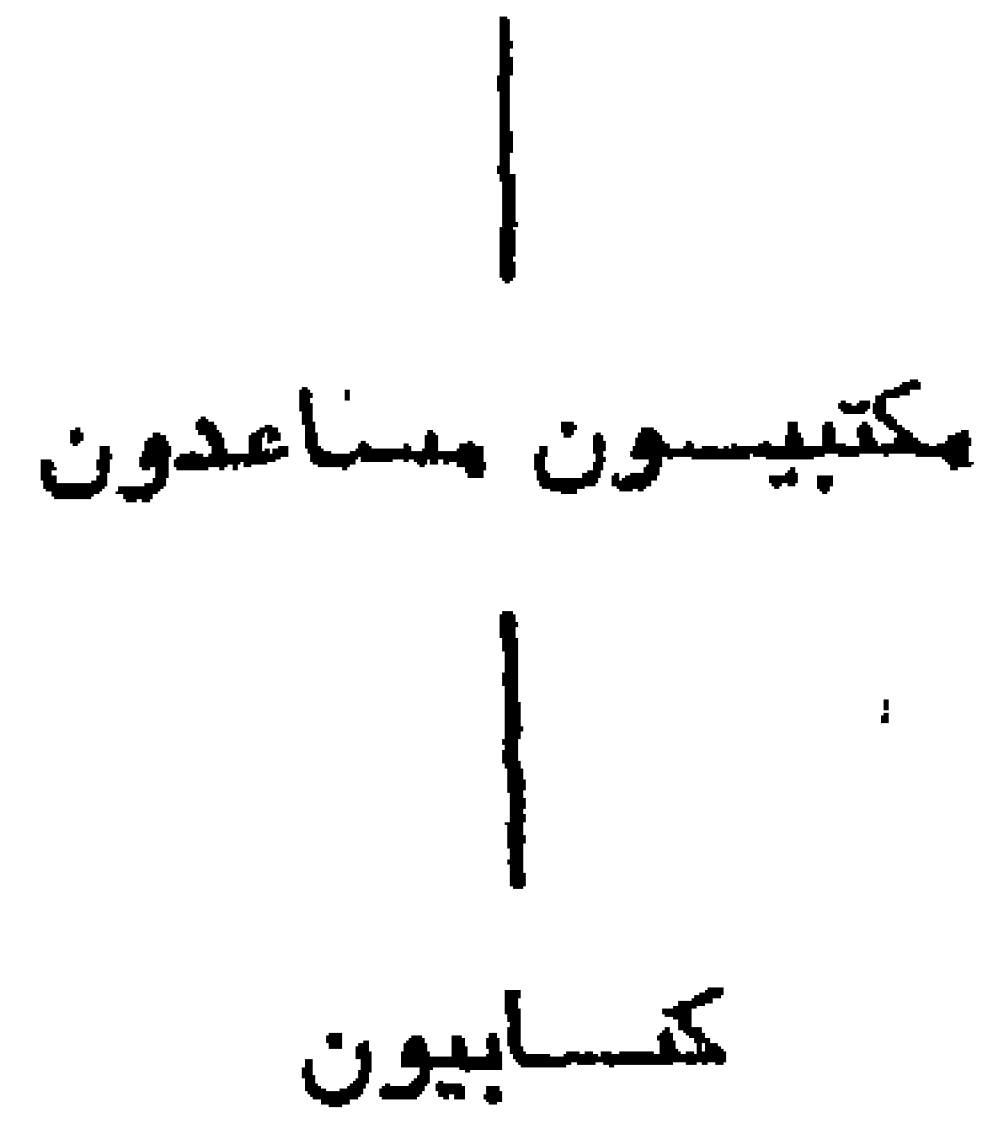
وعلى الرغم من أن المتخصص الموضوعى يحقق على نحو رائع نموذجا لما يسمى علماء الاجتماع « صانع المعرفة » Knowledge worker فإن « الدرد سميث » تخشى من تأثيره البالغ على تنظيم وإدارة مكتبة البحث ، وتعتقد أن من الأمور الجديرة بالانتباه الصراع بين المتخصص الموضوعى وغيره من الزملاء المؤهلين ، والتأثير المعنوى ، والحاجة الدائمة لأشخاص متعددى المواهب والاختصاصات Generalists كالمفهرسين مثلا ، وميل المتخصصين للاستغراق فقيط فى تنمية المجموعة ، إضافة الى الكلفة المالية المرتفعة (٣٣) .

ولعمل الجمع بين النظامين فى تشكيل جهاز الموظفين ، أى تعيين نسبة من الموظفين للعمل على أساس موضوعى وتشغيل الباقين وفقا للعملية الوظيفية ، من أنسب الأمور . فهذا الحل الوسط يهيء الفرصة أمام بعض العاملين للتخصص الفعلى دون إرهابهم بتبعات ومسؤوليات العملية الوظيفية .

ويوضح الشيكلان المبسطين التاليان ( ١ و ٢ ) . الفروق بين التشكيلين ، ولو أنهما لا يمثلان بالضرورة مكتبة جامعة معينة (٣٤) .



للفهرسة ، التصنيف ، التزويد ، ارشاد القراء ، الاعارة ، التجليد . . . الخ



( الشكل ١ ) بناء وتنظيم جهاز الموظفين وفقا للعملية الوظيفية

مدير المكتبة

↓

وكيل المكتبة

مكتبيون مساعدون أول مسؤولون عن مجالات موضوعية واسعة مثل :  
الكيمياء ، الرياضيات ، الفيزياء ، اللغة الانجليزية ، الفرنسية ،  
الإنسانية ، علوم الحياة ، القانون ، التاريخ ، الفنون ... الخ

↓

مكتبيون مساعدون أول مسؤولون عن  
تبادل الاعارة بين المكتبات ، الاعارة ، التزويد ، تسجيل الدوريات ،  
التجليد ، الفهرسة ، التصنيف ... الخ

↓

مكتبيون مساعدون وكتابيون

( الشكل ٢ ) بناء وتنظيم جهاز الموظفين وفقا للتخصص الموضوعي

### اختيار وتعيين العاملين :

لاشك في أن المكتبة الجامعية مؤسسة خدشات في المقام الاول ، تتوقف  
فيها جودة الخدمة على جودة العاملين بها . فاذا تمكنت المكتبة من اجتذاب  
واختيار وتعيين الموظف الكفؤ فانها بذلك تصل الى ما تشده من خدمة  
مكتبية فعالة . وليس لدى مدير المكتبة من الواجبات الادارية ما هو اهم  
من حسن اختيار موظفيه . وتقع مسؤولية التعيين كاملة على عاتق المكتبة  
بالتعاون — عند الضرورة — مع ادارة شؤون العاملين بالجامعة وتقوم  
هذه الاخيرة عادة بتحويل طلبات التحاق العاملين الكتابيين ومن في حكمهم  
الى المكتبة .

أما مراحل اختيار وتعيين الموظفين فهي نفس المراحل التي تحدثنا عنها في الفصل الأول من هذا الكتاب (راجع ص ١٩ - ٢٣) والتي تتلخص في ملء استمارة الطلب ، وعقد اختبار ما قبل الوظيفة ، وإجراء المقابلة الشخصية ، والتحقق من المؤهلات والأداء السابق .

ويشرح « هارفي » و « ماري بار » عمل لجان البحث والاختيار القائمة في المكتبات الجامعية ، ويتحدثان عن سياساتها وإجراءاتها في « غريلا » المرشحين للعمل . ويعتبران تلك اللجان إحدى النتائج الطيبة لأشراك العاملين في الإدارة (٣٥) .

غير أن ثمة بعض الملاحظات التي يجب وضعها في الاعتبار عند اختيار الموظفين للعمل بالمكتبة الجامعية . من هذه الملاحظات يقول « طومسون » أن شغل وظيفة شاغرة هو إجراء شكلى إلى حد كبير ، في حين أن إنشاء وظيفة جديدة أمر يحتاج إلى المداولة والمناقشة مع كبار العاملين بالمكتبة ، ومع مجلس المكتبة ومع الجامعة . ويخضع إنشاء وظيفة جديدة عادة إما لزيادة الأعباء وضغط العمل على الموظفين الموجودين بالفعل أو لإقامة مشروع جديد تتبناه المكتبة (٣٦) .

أما « توماس » فينصح القائمين باختيار العاملين بعدم الاكتفاء بنشر الإعلانات في الصحف المحلية والدوريات المهنية المتخصصة ، بل يتبعون ذلك القيام بزيارات لبعض مكاتب التعيين الملحق بالجامعات أيضا ، فربما يجدون فيها ضاللتهم المنشودة . كما يوصى عند النظر في استمارات الطلب بإعطاء الأولوية والترجيح لتلك التي تخلو من التوسل والالاح (٣٧) .

وثمة نصيحة أخرى يوجهها « روجرز » و « ويير » للمسؤولين عن اختيار الموظفين وهي الابتعاد عن تعيين الأقارب ، سواء أقارب العاملين بالمكتبة أو أقارب أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، ويقولان أن تعيين الأقارب من شأنه خلق مشكلات لاداعي لها . ويضربان مثلا باختيار زوجة عضو هيئة التدريس للعمل بالمكتبة ، فربما تفشل في عملها أو تتسبب في ازعاج زميلاتها أو زملائها ، مما قد يجبر مدير المكتبة إلى وضع لايحسد عليه . أما إذا دعت الضرورة إلى تعيين زوج وزوجة أو أب وابن أو شقيقين للعمل في المكتبة ، فإن المخاطرة تنخفض إلى حد ما الأدنى بإقتضاء أحدهما عن الآخر مكانيا وإداريا . وفي كل الأحوال ينبغي تجنب تعيين الأقارب في نفس القسم أو في وظيفة يتولى فيها أحدهما الإشراف على الآخر (٣٨) .



ومن المسائل التي يدور حولها الجدل مسألة ترقية الموظف الى الوظيفة الشاغرة بدلا من استيراد كفاءات أخرى من خارج المكتبة . وتميل معظم الكتابات في هذه الناحية الى ترجيح كفة القائمين فعلا بالعمل داخل المكتبة ، لان ذلك كفيل برفع معنوياتهم وبملء نفوسهم بالامل في الحصول على ترقيةاتهم في مواعييدها اذا ما احسنوا الاداء . أضف الى ذلك ان الموظف القسام من خارج المكتبة ليس على دراية وعلم كافيين بسياسة المكتبة واجراءاتها والعاملين فيها ، وهو الامر الذي قد يطيل من فترة تدريبه قبل توليه عمله ذا اهمية . ومن جهة أخرى فان تعيين عضو جديد من خارج المكتبة قد يفرض نفسه فرضا . فلا يجب حرمان المكتبة من كفايات نادرة أو مؤهلات متفوقة أو خبرات سابقة ممتازة . ولعل المزج في التعيين للوظائف الشاغرة بين العاملين من داخل المكتبة وخارجها هو انسب الحلول وأكثرها نفعا ، ونتيجة طبيعية ومنطقية لسعي المكتبة للاستفادة من افضل العناصر البشرية المتوفرة .

ومما يدعو للتأمل تلك التكاليف الباهظة التي تتكبدها المكتبات الجامعية الامريكية في سبيل اختيار وتعيين الموظفين . فقد أجرت مكتبات جامعة « جورجيا » في عام ١٩٧٧ مسحا على مكتبات الجامعات بالولاية بهدف تقدير ما يتكلفه تعيين الموظف المؤهل ، والوقت الذي يستغرقه ، والخطوات الضرورية لاتمام التعيين . واتضح من نتائج المسح ان التكاليف تصل الى ١٧٥٠ دولارا في المتوسط ، وأن العملية قد تمتد الى ستة شهور ، وأن هناك العشرات من الموظفين الذين يمرون بست وعشرين مرحلة قبل اتمام تعيينهم . ويزعم المديرون ان طول الاجراءات وتعقدها وارتفاع تكلفتها من الأمور التي تهون أمام الحصول على قوى بشرية افضل (٣٩) .

### الطلبة المساعدون :

تستعين كل المكتبات الجامعية تقريبا ببعض طلاب الجامعة في أداء الأعمال ذات الطابع الروتيني أو الكتابي البحت ، مثل العمل في قاعات المطالعة والترفيف وصف البطاقات وإتمام اجراءات الاعارة ، ولصق جيوب الكتب والعلامات المميزة لها ، والكتابة على الآلة الكاتبة ، وتشغيل آلات الاستنساخ وغيرها من الأعمال التي لا تتطلب تأهيلا مهنيا لخاصا .

ويذكر « لایل » الذي خصص فصلا كاملا من كتابه الشهير عن ادارة المكتبات الاكاديمية للطلاب المساعدين ، ان البعض يبالغ كثيرا في الحديث عن اثر تشغيل الطلاب في بناء روح المبادرة والشخصية وفي القدرة على

التعامل مع الآخرين ، وان هذا البعض ينسب اى نجاح او نتائج طيبة تحقّقها المكتبة لنشاط أولئك الطلاب . ومن جهة أخرى يشعر بعض المكتبيين ان تشغيل الطلبة يتعارض مع المهمة التى جاء الطلاب من أجلها الى الجامعة ، ويخلف أثارا ضارة على الخدمة المكتبية . ويعرب هؤلاء عن اعتقادهم بأن الخدمة التى يؤديها الطلبة المساعدون سريعة الردود ، وتتكلف وقتا اضافيا لتدريبهم ، كما لا يمكن الاعتماد عليها فى أغلب الأحيان (٤٠) . ومهما بلغ اختلاف وجهات النظر حول تشغيل الطلبة فى المكتبة فسوف تظل الحاجة اليهم قائمة لا يمكن تجاهلها او التملص منها .

ومن المشاكل التى تواجهها المكتبات الجامعية تحديد أعداد الطلبة الماعدين اللازمين لتنفيذ الاعمال التى تحتاجها ، فليست هناك نسبة مقررة بين العاملين كل الوقت من موظفى المكتبة والعاملين بعض الوقت من الطلبة الماعدين يمكن أن تسير على ضوئها كل المكتبات ، فذلك الامر يخضع لظروف كل مكتبة على حدة . يزيد على ذلك ان هؤلاء الطلبة يمكنهم العمل لساعات محدودة فقط كل اسبوع ، مما لا يوفر لهم الخبرة الضرورية فى أداء بعض الأعمال . وهناك مشكلة أخرى وهى اضطرار الطلبة الماعدين لظروف خارجة عن ارادتهم لتغيير ساعات العمل من فترة لأخرى ، الأمر الذى قد يتسبب فى تعطيل أعمال المكتبة .

ومن ناحية ثانية فان حجم العمل فى مكتب الاعارة يختلف من ساعة لأخرى ومن يوم لآخر ومن اسبوع لآخر ، وهو الأمر الذى يتطلب مرونة دائمة فى ساعات العمل اقتصادا فى النفقات وتحسينا للخدمة . ومن هنا تأتى أهمية الاعتماد على جهود الطلبة الماعدين . أضف الى ذلك أن الطلبة يمكنهم العمل فى فترات غير عادية كالفترات المسائية وفى نهاية الأسبوع ، مما يتيح للموظفين الآخرين فرصة انجاز أعمالهم فى حدود ساعات الدوام الرسمى المقررة .

واذا نظرنا الى مسألة تشغيل الطلاب من زاوية الطالب نفسه فسوف نجد أن الفرصة متاحة له للتعرف على المكتبة أكثر من زملائه ، كما يمكنه التعرف على الكتب من مجرد تداوله لها أو ترفيفها ، كما يستطيع التغلب بسرعة على الذهول والارتباك اللذان يصيبان معظم الطلاب الجدد عندما يترددون على المكتبة الجامعية فى بداية التحاقهم بالجامعة . يضاف الى ذلك الاجر المناسب الذى تدفعه له المكتبة لقاء عمله الذى قد يكون الطالب فى حاجة اليه .

ويشير « كوتام » الى ضرورة الاهتمام بالطلبة المساعدين ، ومن رايه أن تعهد اليهم المكتبة بالأعمال ذات الأهمية وبيعض المسؤولية التي تتناسب مع قدراتهم ، اذ في استطاعتهم مواجهة جمهور القراء في مكتب الاستعلام ونقاط الخدمة الاخرى ، والاشتراك في مختلف المشروعات والبرامج التي تنشئها المكتبة ، واعداد القوائم الببليوجرافية ، وتنظيم المعارض وغيرها من الأعمال الخلاقة (٤١) .

وفيما يتعلق باختيار الطلبة المساعدين يذكر « لایل » أن الموضوع في العادة يتوقف على مدى احتياج أولئك الطلاب للمساعدة المادية التي تعاونهم على مواصلة تعليمهم العالي ، وان كان هذا المبدأ مرفوضا تباعا اذا اضطرت المكتبة في سبيله الى التضحية بجودة الخدمة واقتصادياتها . ومن رايه أن الخبرة السابقة للطلاب في عمله بأي موقع في الجامعة ، وسجله الأكاديمي المتفوق ، ومهاراته الخاصة الأخرى ، تعتبر مؤشرات قوية على ذكائه واستعداده الحقيقي للعمل (٤٢) .

أما عن ساعات العمل فهي تتراوح بين عشر وعشرين ساعة ، يختارها الطالب وفق رغبته ، لكن عليه الالتزام بها . واذا دعت الظروف القاهرة لأي تغيير في جدولته ، عليه اشعار المشرف على عمله بذلك مسبقا ، حتى يتسنى ترتيب تناوب ساعات العمل مع أحد زملائه . وتحرص كثير من المكتبات على ضرورة تسجيل الطالب أوقات حضوره وانصرافه في بطاقة خاصة معدة لهذا الغرض ، فبذلك تتأكد المكتبة من أن الاعمال مدفوعة الأجر قد أنجزت بالفعل .

وتلاحظ « شيهان » أن الطلبة المساعدين يتحصلون على أجور تقل كثيرا عن أجور العاملين كل الوقت ولو كانوا من الكتابيين ، ولذلك ترى أن في استطاعة المكتبة الحصول على ساعات عمل أكثر من الطلبة المساعدين بنفس القيمة ، ولكنها تحذر من أن تلك الساعات قد لا تؤدي في النهاية الى انتاجية أوفر ، نتيجة عدم انتظامها ، ولأن بعض المكتبيين يفترض أن ساعتى عمل يؤديهما الطالب المساعد تساوى ساعة عمل واحدة من عمل الموظف الكتابي (٤٣) .

ويمكن للطلبة المساعدين أن يكونوا مصدرا طيبا للحصول على دراسى علم المكتبات ، كما تضمن لهم بعض المكتبات فرص العمل فور تخرجهم في إحدى مدارس المكتبات . ويقول « روجرز » و « ويبر » أن كثيرين من الطلبة المساعدين يفضلون العمل في مكتبات تلك المدارس أو بالقرب منها تحت ما يسمى نظام الجمع بين العمل والدراسة **Work-study program**

بل أن بعض الجامعات مثل « هارفارد » و « انديانا » و « ستانفورد » قد أنشأت بالفعل وظيفة جديدة تطلق عليها « مكتبي مقيم » Library intern وتخصص للحاصلين على شهادة اتمام الدراسة الثانوية الذين يظهرون كفاءة مهنية عالية واهتماما خاصا بالاستمرار في المهنة . ويتولى أحد العاملين المؤهلين توجيههم وتنظيم دورات تدريبية خاصة وزيارات علمية لهم وتكليفهم بالاعمال على نحو متناوب أو متعاقب (٤٤) .

### الوضع الأكاديمي للعاملين المؤهلين

كثيرة هي تلك المقالات التي تزودنا بها الدوريات المتخصصة حول الوضع الأكاديمي للعاملين في المهنة . ويهتم المؤهلون منهم بصفة خاصة بذلك الوضع حتى لا يتساووا في نظر الناس بالموظفين الكتابيين ، ولكي يحققوا مساواة كاملة مع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة .

ويقول « جلفاند » أن المقصود بالوضع الأكاديمي الاعتراف الرسمي بالمكتبيين المؤهلين أعضاء في هيئة التدريس والبحث ، وذلك بوضعهم على درجات أعضاء هيئة التدريس ، ومنحهم نفس الألقاب أو ما يقابلها ، ومساواتهم معهم في الرواتب والامتيازات (٤٥) .

وهناك معضلة تؤرق المثمسين للوضع الأكاديمي للعاملين في المكتبات الجامعية وهي أن ظروف العمل في كلتا المهنتين ، وحجم المسؤولية التي ترتبط بمختلف مراحلهما لا تتطابق أو تتماثل بدقة ، فالبحت والعمل الخلاق في المفهوم الأكاديمي البحت يختلف في عدة نواح عن العمل الذي يقوم به المكتبي المؤهل . ويذكر « آشهيم » أنه في الوقت الذي خلعت فيه بعض المكتبات الألقاب الأكاديمية ( محاضر — استاذ مساعد — استاذ مشارك — استاذ ) على موظفي المكتبات الأكاديمية ، فإنها لم تمنحهم كل الامتيازات التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس . أما المكتبيون فحجتهم في الحصول على الوضع الأكاديمي هي أن خدماتهم تعليمية تعادل في الأهمية والمتطلبات الأساسية ما يقوم به استاذ الجامعة ، ومن هذا المنطلق يتوجب الاعتراف بهم أعضاء في هيئة التدريس ، لهم نفس الامتيازات والهيبة والمنزلة . غير أن « آشهيم » يرى أن الخدمة التي يسهم بها المكتبيون في البرامج التعليمية للجامعة هي غالبا أقل مما يجب أن تكون عليه ، وبخاصة أن المكتبي المؤهل يفتقر الى نفس المنزلة العلمية التي ينعم بها استاذ الجامعة . وينتهي الى القول بأن الحملة التي يشنها المكتبيون الجامعيون لاكتساب الصفة الأكاديمية إنما هي محاولة لخلق الظروف التي ترفع من شأن الدور التعليمي الذي يؤديه المكتبي المؤهل (٤٦) .

وتتضمن امتيازات الوضع الأكاديمي الذي يطالب به العاملون المؤهلون ، بالإضافة الى الألقاب والدرجات والرواتب ، حق الاشتراك في نادي أعضاء هيئة التدريس ، ومكافآت اعتزال الخدمة والتقاعد ، والتأمين الصحي ، والاجازات السنوية التي تصل في بعض الجامعات الى ثلاثة شهور ، وحجز أماكن لوقوف سياراتهم داخل الحرم الجامعي وما الى ذلك .

وعلى الرغم من أن تطبيق الوضع الأكاديمي على العاملين بالمكتبات الجامعية في الولايات المتحدة بدأ منذ عام ١٩٤٤ ، فإن امتيازاته للآن لم تطبق على كل العاملين ولا في كل المكتبات . فقد كشف مسح شمل ١٦٦ فردا في ٤١ جامعة عن أن نسبة المتمتعين باجازات سنوية ( ثلاثة شهور ) بمائلة لاجازات هيئة التدريس لا تتعدى ٣٦٪ منهم ، وأن الذين تتاح لهم فرص ممارسة مسؤوليات ادارية حكمة أكثر اتساعا يتلقون حصة أكبر من امتيازات الاساتذة (٤٧) .

وفي الهند يحدثنا « سايني » عن الوضع المتردى للعاملين في المكتبات الجامعية ، وأن الموظف هناك يشعر بأنه مواطن من الدرجة الثانية ، فلا هو يصنف أكاديميا ولا حتى اداريا . ويقول أنه مالم يمنح راتبا مكافئاً لراتب عضو هيئة التدريس ، فسوف يتولد عنده احساس بالنقص ، مما يعكس الضرر على خدمات المكتبة للقراء ، لكونه يعامل بازدراء من قبل سلطات الجامعة ولأن ما ينادى به أو يقترحه سوف يكون بمثابة صرخة في واد (٤٨) .

ويلقى « كومار » اللوم على العاملين بالمكتبات الجامعية الهندية أنفسهم ، لأن جهودهم في الحصول على الوضع الأكاديمي لم تتحد ، ولأن « مجلس المنح الجامعية » الهندي وضع شروطا قاسية كالحصول على الدكتوراة أو الماجستير . ويضيف أن أساتذة الجامعات لا يعترفون بالوضع الأكاديمي للعاملين بالمكتبات لاحساسهم أن عملهم يخرج عن نطاق التدريس (٤٩) .

أما في العالم العربي فيزداد الوضع سوءا . ويذكر « احمد بدر » و « محمد فتحي عبد الهادي » أن المكتبيين الجامعيين يعاملون معاملة الموظفين العاديين أو أقل ( ! ) أي دون أي ميزات أو بدلات ، فيما عدا العاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية ، إذ أن هناك عمداً للمكتبات يتمتعون بالكادر الجامعي . ويشير المؤلفان الى تقرير أعده وفد من أساتذة جامعة « عين شمس » بمصر عن زيارتهم لمكتبات الجامعات البريطانية والألمانية في أواخر ١٩٧٥ يصف الوضع الأكاديمي والكادر الوظيفي الجامعي الذي يتمتع به العاملون هناك ، دون أن يوصي بتطبيق الكادر الأكاديمي على زملائهم في مصر (٥٠) .

ويدعو « عبد اللطيف ابراهيم » الى النظر الى العمل المكتبي كعمل فنى محترم وممتاز ، والى الاعتراف به كمهنة علمية مثله في ذلك مثل التدريس والطب والهندسة والمحاماة وغيرها ، لانه من الصعب أن يقبل على هذه المهنة الممتازون من خريجي الجامعات الا اذا آمنوا بأن العمل في المكتبات الجامعية سوف يهيئ لهم مستقبلا ماديا آمنا ، ووضعاً أدبيا محترما يعكس كفاءتهم العلمية ونبوغهم ، وقلة عددهم وحاجة البلاد والعباد اليهم ، وارتقاع مستوى دخلهم عن غيرهم . ويوصى « عبد اللطيف ابراهيم » في نهاية تقريره الى الندوة الاولى لأمناء ومديري المكتبات بالجامعات العربية ، التي عقدت في بغداد في ١٩٧٢ ، بمنح الأمناء العاملين في المكتبات الجامعية بدل طبيعة عمل ، باعتبارهم من أصحاب التخصصات النادرة ، وأن يعامل موظف المكتبة الجامعية معاملة عضو هيئة التدريس بالجامعة من جميع النواحي الأدبية والمادية (٥١) .

ويؤيد « روجرز » و « ويبر » صحة الرأي القائل أن المهنة المكتبية تستطيع الوقوف على قدميها دون التخفى وراء القاب علمية . ففيما تتوقف درجات المكتبيين العلمية غالباً عند حد الماجستير نجد أن الدكتوراه هي الحد الأدنى للعمل في سلك أعضاء هيئة التدريس . كما أن المهنة المكتبية لها أنماطها الخاصة في التدريب والترقى والرواج على خلاف أنماط مهنة التدريس الجامعي . واذا كان الوضع الأكاديمي يرتبط بالدرجات العلمية ونشر البحوث فلن يكون ذلك مقياساً عادلاً ، وإن تم تطبيقه بصرامة ودقة فمن المؤكد أنه لن يكون في صالح المكتبيين . ويقترح المؤلفان نرك الامر للمكتبات الجامعية كل على حدة في اتخاذ التدابير الخاصة بها على ضوء ظروفها وتقاليدها في هذا الشأن (٥٢) .

ويقرر « آكسفورد » أن المشكلة الحقيقية هي مشكلة البحث عن هوية للعاملين بالمكتبة الجامعية . فبينما يعد العمل بالمكتبة مهنة يرى المعاهد الأكاديمية تركز معظم الثقل على البحث . وهو يطرح للدرس والمناقشة ثلاثة خيارات لحل المشكلة : تكثيف الجهود لقبول وتقييم المهنة أكاديمياً ، أو الدعوة للاعتراف بأن مهنة المكتبات من المهن التي تتطلب مهارة عالية ، أو انشاء كادر خاص يتوسط الخدمة المدنية والتدريس بالجامعات (٥٣) .

### أحوال العمل في المكتبة الجامعية

يقصد بأحوال العمل هنا المناخ المناسب الذي توفره المكتبة الجامعية للعاملين بها من حيث المبنى وتجهيزاته ، وساعات العمل ، والاجازات ، والرعاية الصحية ، والترقيات ، والميزات الاضافية والتقاعد . والمعروف

أن الظروف الطبيعية المناسبة تؤتي ثمارها في زيادة فعالية العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين ، كما أن للظروف السيئة تأثيرها السيء . وسوف أتناول فيما يلي دراسة أحوال العمل المشار إليها بشيء من التفصيل .

### المبنى وتجهيزاته :

عند الحديث عن المبنى والتجهيزات لن يخوض المؤلف في المسائل الفنية التي تتعلق بتخطيط وتصميم المبنى أو التي تتعلق بالأجهزة والأدوات اللازمة ، فهذا من شأن دراسات أخرى . لكن الذي يهمنا هنا قبل أي شيء هو معرفة الحيز المناسب للعاملين والتسهيلات الأخرى التي يوفرها المبنى لهم . فمن المؤكد أن المبنى المكتظ المزدحم للغاية أو الذي يتم تجهيزه بصورة رديئة يحول دون قيام العاملين بواجباتهم على النحو الأمثل .

ويعتقد « روجرز » و « ويبر » أن الحيز الذي ينبغي توفيره للعاملين يختلف حسب طبيعة العمل نفسه ، ويقدران لكل موظف يعمل في الإجراءات الفنية حيزا مقداره ١٦٠ قدما مربعا ، ولكل موظف في نقاط الخدمة الأخرى ١٣٥ قدما مربعا ، فهذه المساحة تكفي لترتيب الملفات والبطاقات وإقامة رفوف للمواد التي تكون تحت الأعداد وفرزها ووضع المكاتب والمناضد وصناديق الفهارس وناقلات الكتب وغيرها من الأجهزة والأثاثات اللازمة للعاملين في المكتبة (٥٤) . أما « جلفاند » فيرى أن ما مقداره ١٠٠ قدم مربع يعتبر حيزا مناسباً لكل موظف (٥٥) . لكن « لایل » يتفق مع « متكاف » في توصياته بتخصيص ١٥٠ قدما مربعا للموظف سواء للعامل في نقاط الخدمة أو في أقسام العمليات الفنية أو في مكاتب الإدارة (٥٦) .

ويجب تجهيز حجرات العمل تجهيزاً مناسباً ، بحيث تكون الإضاءة جيدة ، والهواء متجدداً ، ودرجة الحرارة معتدلة ، ونسبة الرطوبة معقولة . وقد لوحظ أن تركيب أجهزة التكييف المركزي بدأ ينتشر في مكاتب المناطق الحارة ولاسيما في دول الخليج العربي ، وذلك من أجل توفير الراحة لكل من يستعملون المبنى وللمحافظة على المجموعات والأجهزة .

مجمل القول أنه لا يوجد ما يساعد على رفع الروح المعنوية أكثر من توفير الجو الصالح للعمل ، لأن إغفاله وعدم الاكتراث به يؤديان إلى تثبيط الهمم والعزائم وإصابة العاملين بالإحباط .

## ساعات العمل :

تفتح معظم المكتبات الجامعية أبوابها في وقتنا الحاضر في الثامنة صباحا ولا تغلقها قبل الثامنة وأحيانا العاشرة مساء طوال أيام الأسبوع السنة أو الخمسة تبعا للنظم والعادات المحلية ، كما تفتح أبوابها لبعض الوقت أيام العطلة الأسبوعية ( كالخميس والجمعة أو الخميس فقط في الدول الإسلامية ، والسبت والأحد أو السبت فقط في غيرها ) . وترجع ساعات الفتح الطويلة الى الزيادة المضطردة في أعداد الطلاب الجامعيين التي لا يقابلها في الصادة زيادة موازية في الحيز المطلوب .

وتكشف إحدى الدراسات المسحية في المكتبات الجامعية بالولايات المتحدة عن أن متوسط ساعات العمل بالنسبة للعاملين المؤهلين لا يتجاوز ٣٨ ساعة وبالنسبة لغير المؤهلين ٤٠ ساعة ، وأن العاملين في معظم أقسام العمليات الفنية يقضون دواما اعتياديا ( من الثامنة صباحا حتى الخامسة مساء من الاثنين للجمعة ) ( ٥٧ ) . ويبدو أن هذه النسب هي السارية في معظم المكتبات الجامعية بالمصالح المصرية مع اختلاف أيام العطلة الأسبوعية .

ويشير « سميث » و « باكستر » الى أن ساعات الذروة هي حصّة الغداء ( يقابلها ساعة الصلاة في بعض الدول الإسلامية ) ، وأنه مالم يفضل العاملون فكرة العمل على فترتين أحدها صباحية والأخرى مسائية فإن تكليفهم بذلك سوف يترك أثارا سيئة في نفوسهم ، نظرا لما يضيعونه من وقت في الذهاب والعودة من المكتبة واليها وخصوصا للذين يقيمون في أماكن بعيدة عن المكتبة ، بالإضافة الى الوقت الذي ينفق في الغداء والراحة الجسمية الواجبة . كما ينصح المؤلفان بضرورة تجنب ساعات العمل الطويلة المتتالية ، الا اذا كان الموظفون قادرين على مزاولة العمل بهمة ونشاط طوال يوم كامل ، وينتهيان الى القول بأن المرونة واجبة في اعداد جداول العمل بالنسبة للموظفين حتى لا يصابوا بالكآبة والهبوط في قواهم الحيوية أو نشاطهم الوظيفي ( ٥٨ ) .

ويبين « باركي » فوائد المرونة في اعداد جداول العمل لموظفي المكتبات الجامعية حينما يقول أن هناك في العادة ما يمكن أن نسميه « الوقت المحوري » ، Coro time وهو الذي ينبغي حضوره على جميع العاملين ، وليكن من الساعة التاسعة الى الحادية عشرة صباحا ، أما الأوقات الأخرى ، ولتكن تلك الواقعة بين الثامنة صباحا والسادسة مساء ، فيمكن اخذ ساعاتها لجداول مرنة . وحتى يتحقق الانضباط يجب أن يوضع حد معين لتراكم ساعات العمل أسبوعيا ( ٥٩ ) .



أما خلال العطلة الصيفية وعطلة ما بين الفصلين الدراسيين فإن المكتبة الجامعية تفتح أبوابها لساعات أقل نسبياً ، نظراً لقلة الضغط عليها من جانب الطلاب والاساتذة . وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة إضافية يتميز بها العاملون في المكتبات الجامعية عن نظرائهم في المكتبة العامة . والغريب أن مثل تلك الأمور الثانوية قد تكون دافعا للبعض على تفضيل العمل في المكتبات الجامعية على العمل في سواها من المكتبات .

وتتفق الآراء على أن الأداء الجيد يتطلب نوعاً من تجديد النشاط الذي يذأني من اتصال العاملين بأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من موظفي الجامعة ، ومن القراءة الحرة ، والانقطاع عن العمل لفترة قصيرة مرة واحدة أو مرتين يومياً لتناول المرطبات أو شرب الشاي والقهوة أو التحدث مع الزملاء الآخرين .

### الاجازات :

بالإضافة إلى العطل الرسمية سواء عطلة نهاية الأسبوع أو العطلات الأخرى المقررة مثل عطلات الأعياد الدينية والوطنية والمحلية ، يجب أن يتمتع العاملون في المكتبات الجامعية بإجازات سنوية مدفوعة الأجر . وتختلف مدة الإجازة السنوية تبعاً للنظام العام للعاملين بالدولة ، وإن لوحظ أنها لا تقل في العادة عن شهر ولا تزيد عن خمسة وأربعين يوماً . وقد يتحتم على العاملين بالمكتبة الحصول على الإجازة السنوية في مواعيد تختلف عن مواعيد إجازة أعضاء هيئة التدريس ، ضماناً لتشغيل المكتبة بشكل مستمر ، كما يجوز في حالة الضرورة أو بناء على طلب الموظف نفسه وموافقة مدير المكتبة أن تجزأ هذه الإجازة إلى فترتين ، أو تؤجل إلى وقت لاحق . وفي بعض الحالات تلغى الإجازة كلها أو بعضها بموافقة الموظف على أن يعوض عنها مادياً . ويتم كل ذلك وفقاً لمقتضيات العمل .

وهناك أيضاً الإجازات المرضية مدفوعة الأجر الكامل والجزئي والتي تقرر وفق الإجراءات المحددة بنظام الخدمة المدنية في الدولة الواحدة . وفي الولايات المتحدة تتراوح الإجازة المرضية للعاملين في المكتبات الجامعية بين عشرة أيام مدفوعة الأجر ، مع خصم الأيام الزائدة من الإجازة السنوية أو من الراتب ( كما في جامعة ميسوري ) ، وإجازة مرضية مدفوعة أو غير مدفوعة الأجر دون تحديد المدة ، ولكن بوضع ظروف المرض ومدة خدمة الموظف المريض في الاعتبار ( كما في جامعة كولومبيا ) ( ٦٠ ) .

ومن الاجازات التى تمنحها المكتبات الجامعية اجازة الوضع للسيدات العائلات **Maternity leave** والتى تبلغ خمسة وأربعين يوما مدفوعة الأجر فى معظم الأحيان ، وقد تصل فى بعض الدول ومن بينها مصر الى ثلاثة شهور كاملة . وهناك كذلك اجازة « الامومة » أو « الارضاع » والتى تفرغ فيها الأم لمدة ساعتين يوميا من أجل ارضاع وليدها .

ولعل من الطريف والغريب معا « اجازة الابوة » **Paternity leave** التى تخول للموظف أن يتفرغ لرعاية طفله الرضيع ، والتى لا تزيد عن ستة شهور ( كما فى جامعة كولومبيا ) . وهى اجازة بدون راتب طبعا (٦١) .

ولا تغفل الاجازات الطارئة بمرتب كامل أو بدون مرتب التى تمنح فى حالات الضرورة القصوى ، وكذلك اجازات المثل أمام المحاكم للشهادة ، وأخيرا اجازة الانخراط التطوعى أو الالزامى فى الخدمة العسكرية ( التجنيد ) .

وفى جميع الاحوال يجب على المكتبة أن تعمل على تدبير التغطية المناسبة للخدمات المكتبية فى الاوقات التى يتغيب فيها العاملون ، وقد يساعدها على ذلك مرونة كافية عند اعداد جداول العمل واستغلال ذكى لساعات عمل الطلاب المساعدين .

### الرعاية الصحية :

يستفيد العاملون فى المكتبات الجامعية من الرعاية الصحية التى توفرها الجامعة للأساتذة والطلبة ومختلف فئات العاملين بها . وتنطوى هذه الرعاية الصحية على العلاج المجانى سواء بالادارة الصحية أو بمستشفى الجامعة أو بالمستشفيات الخارجية . وتقوم بعض الجامعات بصرف الدواء للمرضى من العاملين عن طريق الصيدلية التابعة للادارة الصحية أو المستشفى الجامعى . وعموما فان هذه الامتيازات تختلف من دولة لأخرى ، وان كان الاشتراك فى أحد المشروعات العلاجية المخفضة يعد قاسما مشتركا بين معظم الجامعات الامريكية والاوربية . وجدير بالذكر أن الرعاية الصحية قد تقتصر على علاج الموظف وحده ، كما قد يستفيد منها أيضا أفراد عائلته .

## الميزات الاضافية والتقاعد :

في سعيها الدائم لاجتذاب وتعيين أفضل العناصر البشرية تعلن المكتبات الجامعية عن مزايا اضافية تمنحها للعاملين . ويذكر « رايت » أن هذه المزايا قد تشمل الاجازات الطارئة للأسباب الشخصية البحتة ، واجازات الولادة والرضاعة للامهات ، واجازة التصويت في الانتخاب ، وتشجيع الجنازات ، كما قد تشمل الاشتراك المخفض في واحد أو أكثر من مشروعات الرعاية الصحية ، والتأمين على الحياة ، وتأمين العجز الكلى والجزئي ، ومكافأة نهاية الخدمة (٦٢) .

ويدخل في هذا النطاق أيضا دفع معاش التقاعد . والتقاعد الاجباري في معظم الدول العربية يبدأ عند بلوغ سن الستين ، فمبداً يتراوح التقاعد في الولايات المتحدة بين سن الخامسة والستين والثامنة والستين . ويذكر « لایل » أن جمعية المكتبات الامريكية توفر وتضمن وقاية شاملة لمختلف الاعمار ، فعضو الجمعية يمكنه الاشتراك في برنامج خماسي يشمل التقاعد والعجز والرعاية الصحية والعمليات الجراحية وتغطية معظم نفقات العلاج اذا كان دون الخامسة والستين (٦٣) .

## الترقيات :

تخضع ترقية الموظف في المكتبة الجامعية لعوامل كثيرة أهمها حاجة المكتبة وارتفاع مستوى أداء الموظف . ولقياس دقيق لأداء الموظف يقترح « هاجرتي » استمارة مبسطة تعد لهذه الغاية وتشتمل على البنود الآتية :

١ — مدى اسهام الموظف في العمل . هل هو مجرد كادح ؟ هل انتاجه متواصل ؟ هل ينفذ ما تؤمله له قدراته ؟ ما الذي يحتاج اليه لزيادة اسهامه ؟

٢ — كيفية الاداء . هل يستعين الموظف بالأساليب المتعارف عليها ؟ هل عمله دقيق ومقبول ؟ هل يستقيم عمله مع معايير الجودة في قسمه أو وحدته ؟ كيف يمكنه تحسين الاداء ؟

٣ — درجة الاشراف المطلوبة . هل يتبع الموظف كل التعليمات ؟ هل يمكنه العمل دون مساعدة مفرطة من جانب رئيسه المباشر ؟ هل يتواكل على الآخرين في مجموعته ؟ هل يمثل لقواعد وآداب السلوك أم يستخف بها ؟

٤ — علاقاته بالآخرين . هل يحتك بغيره من الموظفين ؟ هل يعاون على العمل الجماعي أم يعوقه ؟ هل يستجيب لتعليمات رؤسائه بالشكل المناسب ؟ كيف يمكنه تحسين علاقاته ؟ (٦٤) .

ولدى ظهور الحاجة الى الترقيات فان تحليل أداء الموظفين يصبح من صميم عمل مدير المكتبة ، بالتشاور مع رؤساء الاقسام ، او مع لجنة الترقيات ان وجدت . ويوصى « جلفاند » بأن تكون معايير وفرص الترقى بالنسبة للمكتبيين مساوية لتلك الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ، مع الالتزام بالمرونة ومراعاة الظروف الخاصة عند تطبيق تلك المعايير ، فالعاملون في المكتبات الجامعية يفتقرون الى الوقت الكافي لنشر البحوث العلمية او المدنية ، كما ان الكثيرين منهم يسعون لمواصلة الدراسة والحصول على مؤهلات علمية او مهنية متقدمة (٦٥) .

### التنمية المهنية للعاملين في المكتبة الجامعية

من واجب المكتبة الجامعية بعد تعيين العاملين العمل على تهيئتهم مهنيًا . وقد يتصور البعض ان في ذلك خسارة للمكتبة ، فبعد تدريب ناجح قد يمتد لعدة سنوات لشاب في مقتبل العمر ، وبعد تعليمه وتوجيهه وتشجيعه ، قد يترك الشاب وظيفته بالمكتبة للالتحاق بوظيفة أعلى او مماثلة في مكتبة أخرى . ويمكن الرد على ذلك التصور الخاطيء بأن المكتبة تستفيد من حماسة هذا الشاب ومن نشاطه وافكاره طول مدة خدمته لديها ، كما انها تستفيد وبنفس القدر من خروجه للعمل في أي مكتبة أخرى . فالسمعة الطيبة التي تجنيها من وراء تخريج مكتبيين مدربين تدريباً ممتازاً ليست مصدر شرف وفخر لها فحسب وانما لها كذلك تأثير مغناطيسي في جذب الكفايات البشرية اليها مستقبلاً . وليست هناك مكتبة واحدة يمكنها ان تنمو وتزدهر في ظل اقتصرها على مقدرات داخلية ضيقة او فرص عمالة محدودة ، ولكن يجب ان تتنوع الشخصيات ، وان تتبدل الافكار ، وان تتلون الاساليب ، وان يحقن النشاط والحيوية بدماء متجددة . وفي المقابل يتحدث البعض عن مساوئ عدم الاستقرار وقصر مدة الخدمة وضياع الولاء وفقدان الخلفية التي بناها الموظف عن تاريخ ووضوح واسلوب المكتبة . لكن الحقيقة تظل ثابتة وهي ان جهاز الموظفين الراكد المتحجر لايسفر في معظم الاحوال الا عن فكر محدود وممارسات مقيدة .

وتتخذ تنمية العاملين في المكتبة الجامعية اشكالا متعددة . وليس من الحكمة ولا في الامكان وصف « روثنة » من الاساليب التي تضمن

للعاملين تنمية أفضل أو تدريباً مهنيًا أكثر تفرقا ، وإن كان اتباع أكبر قدر من الطرق والأساليب التالية قد يحقق النمو المهني المنشود .

### **تعريف الموظفين الجدد بالمكتبة :**

من الضروري تعريف الموظف الجديد بالسياسة العامة للمكتبة ، وتخطيطها العام ، ومعاملها الخاصة ، ووظيفة القسم الذي سوف يعمل به . ومن المهم أن يتعرف القادم الجديد مسؤوليات جميع العاملين بالمكتبة ، بدءا من مدير المكتبة ورئيس القسم ومرورا بكل العاملين المؤهلين وانتهاء بالموظفين الكتابيين . ويمكن اتمام كل ذلك بتنظيم جولة أو جولات يتولى فيها المدير نفسه أو من ينوب عنه كالموكيل أو رئيس القسم دور المرشد . ولا يجب الاكتفاء بجولة قصيرة لمدة عشر دقائق مثلا ، وإنما يفضل أن توزع على عدة أيام وربما أسابيع ، في حال اشتمالها على زيارة مختلف الأقسام والوحدات .

وبينما يجب على المدير نفسه القيام بالترحيب بالموظف الجديد في اليوم الأول لتوليه العمل ، يقترح « روجرز » و « ويبر » أن تتولى جهة مسؤولة مثل إدارة شؤون العاملين أو إدارة العلاقات العامة بالجامعة أو المكتبة ترتيب المسائل الأخرى المتعلقة بتدبير سكن مؤقت للقادم الجديد وسبل الانتقال من وإلى عمله حتى يتكيف مع « البيئة » الجديدة ويعتاد عليها (٦٦) .

### **دليل العمل بالمكتبة :**

يعتبر دليل العمل بالمكتبة من الوسائل الإدارية الناجحة لتوجيه العاملين الجدد وتدريبهم ، على الرغم من تكاليف انشائه الباهظة والشقاء الذي يسببه في سبيل المحافظة على حدائته وتطويره . وهناك نوعان من أدلة العمل : الدليل الشامل الذي يتضمن نموذجا للتنظيم الإداري للمكتبة ، واللوائح الخاصة بالعاملين ( مثل جدول الرواتب ، وساعات العمل ، والترقيات ، والإجازات ... الخ ) ، ووصفا للسياسة المتبعة في المكتبة من حيث التزويد ، وإعارة الكتب ، والخدمة المرجعية ، وغيرها من الأنشطة والخدمات ، والنوع الآخر هو الدليل الإرشادي المفصل الذي يتناول بطبيعته الإجراءات المعمول بها في قسم بعينه أو جانب محدد من جوانب العمل بالمكتبة . ويمكن للمكتبة الواحدة الجمع بين الدليلين . وإن كان أعداد الدليل يستغرق وقتا طويلا ، فليس هنالك بديل آخر يضمن تطبيقا موحدا للإجراءات والقواعد أو تنفيذا حرفيا للتعليمات .

وفي هذا المضمار يرى « طومسون » فائدة اصدار نشرة دورية خاصة بالعاملين بالمكتبة ، مرتين أو أكثر سنوياً ، فمثل تلك النشرة الاخبارية تنقل اليهم معلومات مركزة عن أحدث التطورات والخدمات والاجراءات ، كما أن لهجتها غير رسمية في العادة ، ويسهم في كتابتها وتحريرها أفراد من مختلف الاقسام تحت اشراف عضو بارز أو قديم من العاملين بالمكتبة (٦٧) .

### التسجيل في بعض المواد الدراسية :

يتجه اهتمام بعض المكتبات الجامعية الى السماح للعاملين وبخاصة المؤهلين منهم بمواصلة الدراسة لتنمية معلوماتهم المهنية ورفع مستوى الخدمة التي يقدمونها للمكتبة . ولا تقتصر دراسة العاملين على مجال علم المكتبات وحده — في حال توفر هذه الدراسة بالجامعة — وانما في وسعهم التسجيل في بعض المجالات الاخرى ذات الصلة مثل الادارة العامة والعلاقات الانسانية وعلم النفس التربوي واستخدام الحاسب الالكتروني واللغات الاجنبية . ويرى مؤلف هذا الكتاب ضرورة التركيز على اللغات الاجنبية وبصفة خاصة على اللغة الانجليزية لمن يعملون في حقل المكتبات الجامعية في الوطن العربي . فلا يخفى على الاذهان النقص الواضح والضعف العام لمستوى معظم العاملين في مكتباتنا الجامعية في مجال اللغات ، في الوقت الذي يتعاملون فيه مع مجموعات مكتبية نصفها أو أكثر مطبوع ومنشور بالانجليزية .

وقد يكون من المفيد كذلك تمكين بعض العاملين من مواصلة دراساتهم العليا في حقل آخر بعيد تماماً عن حقل المكتبات ، لاسيما وأن المكتبات الجامعية في عصرنا هذا بدأت تعير المتخصص الموضوعي التفاتاً خاصاً .

وفي بعض الحالات تشترط المكتبة تعويض الوقت الذي يضيع نتيجة حضور الموظف للمحاضرات ، وان كان الاتجاه الحديث يدعو لتسهيل أكثر وتشجيع أكبر من جانب الادارة التي تقوم أحياناً بدفع الرسوم والنفقات الدراسية نيابة عن الموظف أو باعفائه من جزء كبير منها .

### الاجتماعات واللقاءات المهنية :

يؤكد « جلفاند » على أهمية الدور الذي تلعبه الاجتماعات واللقاءات المهنية في تدعيم الصلة بين مدير المكتبة الجامعية والعاملين معه ، وكذلك بين العاملين أنفسهم . ولا تقتصر فائدة تلك الاجتماعات على تعريف

العاملين الخطط والبرامج الجديدة المتصلة بالجامعة والمكتبة ، ولكنها أيضا تتيح الفرصة لمناقشة المشكلات الخاصة بالمكتبة والاجراءات الجديدة ، والاستماع الى محاضرات يلقيها مكتبيون زائرون وبعض المسؤولين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس (٦٨) .

وتتحقق أعظم الفائدة من الاجتماعات اذا عقدت بصفة دورية منتظمة ، واذا أعد لها جدول أعمال محدد ، واذا كان ثمة من يقوم بتسجيل القرارات المتخذة فيها ، تجنباً لسوء الفهم أو اللبس ومنعاً لتكرار المناقشة في مواضيع قتلت بحثاً وتمحيصاً .

ويصعب تجديد مدة زمنية لمثل تلك الاجتماعات ، ولا سيما اجتماعات رؤساء الأقسام التي تميل الى الامتداد لعدة ساعات . وقد ينفع تشكيل لجان خاصة من العاملين للبحث في المشكلات التي تتطلب تفصيلات دقيقة ، بدلا من مناقشة تلك المشكلات في اجتماع موسع .

ويشير « هيجام » الى ضرورة اشراك العاملين من المراتب الأدنى في تلك المناقشات ، ويعتقد أن الاجتماعات التي تضم جميع العاملين بالمكتبة ، على الرغم من مصاعب عقدها ، هي أفضل الاجتماعات . واذا تعذر على المكتبة اغلاق أبوابها لمدة ساعة أو نحو ذلك لعقد اجتماع من هذا النوع ، فليس في رايه من بديل آخر يمكن أن يحقق المساواة في فرص المشاركة في المداولات والمناقشات بين جميع العاملين (٦٩) .

لكن « لونج » يرى أنه من شبه المستحيل بل ومن غير الضروري عقد اجتماعات يشترك فيها جميع العاملين ، ويقول ان من الأفضل عقد اجتماعات لقطاعات محددة منهم ، يدعى اليها بعض العاملين من كل قطاع بالتناوب ، فالاجتماع المصغر يمنح فرصا أكثر للتعبير عن الآراء (٧٠) .

ويعتبر « هارو » أن اشراك العاملين في اتخاذ القرارات من الامور الهامة التي تساعد على الابتكار والتجديد ، ويقترح إنشاء لجنة دائمة مهمتها التخطيط والبحث لمقاومة اصرار وتمسك البعض بعدم احداث تغيير في أنظمة المكتبة ، وتقوم هذه اللجنة بدراسة وتركية وسائل تنفيذ خدمة مكتبية هادفة سواء في السياسات أو البرامج ، كما تتضمن أعضاء من هيئة التدريس بالجامعة بالإضافة الى عدد من المكتبيين الاداريين وغير الاداريين وممثلي عمال اللاب (٧١) .

وليست الاجتماعات الرسمية هي السبيل الوحيد للقاء العاملين في المهنة ، فهناك اللقاءات الاجتماعية التي تتم في غرف استراحة الموظفين ، والتي يمكن أن تتخذ شكل ندوات مهنية تعقد بين الحين والآخر لمناقشة بعض الموضوعات ذات الاهتمام المشترك خارج ساعات الدوام .

### حضور المؤتمرات والحلقات الدراسية :

للارتقاء بمستوى الاداء المهني وللوقوف على أحدث التطورات والانكار في حقل المكتبات ، تحرص المكتبة الجامعية على تشجيع العاملين على المشاركة في اجتماعات الهيئات المكتبية المهنية على المستوى المحلي والتموي والعالي . وكما هو الحال مع أعضاء هيئة التدريس فان الحاجة الى حضور المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية باتت ملحة في عصر كعصرنا هذا حيث يتركز الاهتمام على التخصص ويزداد التعامل مع سبل التكنولوجيا الحديثة كالحاسب الالكتروني وغيره من وسائل الاستخدام الآلي في المهنة .

ويقول « كاسر » ان المكتبي قبل خمسين عاما كن في استطاعته ان يتخرج في الجامعة ولديه رصيد من المعلومات المهنية بما يكفي لممارسة عمله بنجاح فيما تبقى له من حياة . اما اليوم فان ذلك يعتبر ضربا من المستحيل بفضل التركيز على البحث في التعليم الجامعي . وليست هناك مغالاة في القول بأن الفرد ، في أي مجال ، الذي لا يعمل على تنمية مهاراته بشكل مستمر ، لهو خليق بالافلاس في غضون سنوات قليلة . ولذلك فان المكتبي الذي لا ينشط في متابعة وتلقى التعليم المستمر الذي يكتسب من خلال الحلقات الدراسية والمؤتمرات والندوات التي تنظمها الجمعيات المهنية ، سوف يواجه صعوبة بالغة في المضي قدما او التمشي مع أحدث وأخر التطورات والاتجاهات في المهنة ( ٧٢ ) .

ولحضور أحد المؤتمرات أو الحلقات الدراسية لا بد للموظف من الحصول على موافقة رئيس القسم الذي يعمل فيه وموافقة مدير المكتبة كذلك ، حتى يتسنى اعفاؤه من ساعات أو أيام العمل طول فترة اشتراكه ، وحتى يصرف له بدل الانتداب والانتقال المقرر . وتقع على كاهل مدير المكتبة مهمة اختيار من يراه مناسبا لحضور المؤتمر أو الندوة .

وتضع « جامعة ولاية جورجيا » على سبيل المثال بعض التوجيهات لمساعدة المدير في اتخاذ قراره ، منها أن يقوم الموظف بتمثيل المكتبة أو



الجامعة في المؤتمر يبحث يعده ، وأن يكون عضوا في إحدى الجمعيات المهنية ، أو أحد موظفيها العاملين ، أو أحد موظفي لجنة من لجانها ، وأن تكون هناك صلة وثيقة بين المؤتمر والعمل المهني للموظف (٧٣) .

ويشكو « ساينى » من الوضع المخزى الراهن في الهند في هذا الصدد ، إذ أن هناك نوع من الابتزاز من قبل بعض المكتبيين الخبثاء في بناء علاقات شخصية مع كبار المسؤولين في وزارة التعليم لضمان ترشيحهم لحضور مؤتمر أو لقاء مهني في إحدى الدول الأجنبية ، أو تنصيبهم خبراء في الدول النامية مثل الشرق الأوسط وأفريقيا . ويشدد « ساينى » على وجوب صياغة سياسة محددة عند اختيار الوفود لمثل تلك اللقاءات ، وإلا فإن المهنة المكتبية ستسير إلى الوراء بسبب قلة من « الجشعين مفتولى العضلات ! » (٧٤) .

وبالإضافة إلى حضور الندوات والمؤتمرات تحت بعض المكتبات الجامعية العاملين فيها على زيارة المكتبات ومراكز المعلومات ومراكز التوثيق الأخرى ، لاقتناعها بأن مثل ذلك « الاتصال » يفيدهم في الأخذ بأفضل الأساليب ، وفي إبداء الملاحظات والانتقادات ، والشعور بأنهم لا يحملون في فراغ .

### **التدريس والتأليف وأعداد البحوث :**

تمنح بعض المكتبات الجامعية الأفراد المؤهلين القادرين على التدريس ، فرصة تدريس مواد علم المكتبات أو العلوم الأخرى ذات الصلة ، نظير مكانة إضافية ، حتى لا تحرم الجامعة من كفايات قد يتعذر الحصول عليها ، أو لسد النقص في أعضاء هيئة التدريس . وفي كل الأحوال يجب ألا يزيد عدد ساعات التدريس عن الحد المعقول الذي يسمح للفرد بتأدية عمله المهني الأساسي على أفضل وجه .

كما تقوم بعض المكتبات الجامعية بتقديم العون اللازم للعاملين الراغبين في أعداد البحوث والتأليف والترجمة . ويتمثل هذا العون في تدبير سبل الاستنساخ والتصوير والأعمال الكتابية ، وإعفاء الموظف من ساعات عمل أسبوعية محددة ، والصرف على التكاليف الأخرى للبحث أو المشروع كالاتقال والطباعة والنشر . ويقرر مدير المكتبة قبول أو رفض البحث أو المشروع المقترح . وغالبا ما يبنى قراره على بعض

الاعتبارات مثل الامكانات البشرية والمادية المتاحة وصلاحيات البحث ، ومدى نفعه واحتياج المكتبة له .

ومما لا شك فيه أن الصراع الدائر بين العاملين في المكتبات الجامعية وجهات الاختصاص من أجل المساواة في الوضع الاكاديمي بأساتذة الجامعات لا بد وأن يمهّد السبيل في نهاية المطاف الى اهتمام وتركيز أكبر على كتابة البحوث ونشرها لأغراض الترفيع والترقية . ففي مكتبة جامعة «ولاية أوهايو» بالولايات المتحدة تشكلت لجنة للبحوث العلمية مهمتها تشجيع وتمويل البحوث وإنشاء شبكة اتصالات ووضع سياسة عامة للبحوث المطلوبة . ويتضح أن الدور الاساسي لتلك اللجنة هو العمل على توفير المناخ البحثي للعاملين المؤهلين هناك (٧٥) .

### إجازات التفرغ العلمي :

من الأمور التي أصبحت مألوفة في المكتبات الجامعية بالولايات المتحدة وبعض الدول الأخرى منح العاملين إجازة تفرغ علمي أسوة بأعضاء هيئة التدريس في الجامعة . غير أن ذلك الامتياز لا يسرى على جميع العاملين المؤهلين وإنما على فئة محددة منهم فقط . ويخضع منح إجازة التفرغ العلمي عادة لموافقة مدير المكتبة ، ٧٦ . الت النهائي فيها يترك لوكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية .

وتتراوح إجازة التفرغ العلمي بين فصل دراسي واحد واثنى عشر شهرا ، يتقاضى صاحبها راتباً كاملاً ، وفي بعض الجامعات ما نسبته ٧٥٪ من الراتب خلال فترة الإجازة . ويشترط للحصول على هذه الإجازة أن يكون الموظف قد أمضى ست سنوات كاملة من العمل الناجح المتواصل ، وأن يتقدم الى الجهة المسؤولة ( مدير المكتبة أو لجنة الإجازات ) بمخطط للمشروع الذي ينوي القيام به ، يبين فيه — كما هو الحال في جامعة « ويسترن ميشيجان » بالولايات المتحدة — عرضاً واضحاً موجزاً للمهمة العلمية ، وبعض المعلومات التي تساعد على الحكم على أهلية المخطط ومقدرة الشخص على اتمامه ، علاوة على الكسب الذي تجنيه المكتبة من وراء المهمة العلمية (٧٦) .

ومن رأى « روجرز » و « ويبر » أنه إذا كانت إجازة التفرغ العلمي جديرة بالاحترام الحقيقي ، فيجب أن تبنى على مخطط متكامل يكفى لتبرير منحها ، مثل القيام بمشروع ببيوجرافي ، أو دراسة متقدمة ، أو حل

مشكلة ، أو بحث علمى يستهدف تنمية الموظف فكريا وزيادة خبراته وتجاريه المهنية . أما منح الإجازة لفرض السفر الى الخارج والإطلاع فحسب فلا مبرر له . ( ٧٧ ) .

### التنمية المهنية بالوسائل غير التقليدية :

ثمة طرق أخرى تختلف عن الطرق والاساليب السابقة لها أهميتها الخاصة فى تثقيف العاملين والارتفاع بمستوى أدائهم المهني .

ويأتى فى مقدمة هذه الطرق الإطلاع الدائم والقراءة الموسعة لأدب علم المكتبات ، ممثلا فى الكتب والدوريات المهنية المتخصصة . فعن طريق القراءة يكتسب الموظف أفكارا جديدة ، وفهما أعمق للممارسات الجارية ، وإدراكا لمختلف وجهات النظر . وقد لوحظ أن الموظف العادى فى المكتبة الجامعية لا يقوم بالقراءة المهنية تلقائيا ، أما لصعوبة الحصول على المواد نفسها ، أو لارتفاع أسعار الاشتراك فى الدوريات المتخصصة ، أو لعدم توفر الوقت اللازم للقراءة والإطلاع أثناء العمل . من هنا يصبح تمرير المطبوعات المهنية الجديدة على جميع العاملين بالمكتبة ، ومنحهم الوقت المناسب للإطلاع عليها وقراءة ما يفيدهم منها داخل المكتبة ، وإعطائهم الفرصة فى مناقشة ما يقرأون فى الاجتماعات المهنية الدورية ، من الأمور واجبة التنفيذ . وقد تعتمد المكتبة الى شراء عدة نسخ من الكتاب الواحد والاشتراك بعدد من النسخ فى الدورية الواحدة خصيصا لهذا الغرض . ومهما بلغ ارتفاع تكاليف الاتفاق على شراء تلك المطبوعات فإن المردود على الامد القصير والامد البعيد لا يمكن تقديره بثمن .

كما ينبغى تشجيع بعض العاملين الذين يجدون فى الكتابة الخلاقة أو القاء الخطب والاحاديث اشباعا لرغباتهم ، حتى لو تطلب الامر أعفائهم من بعض ساعات العمل . فعندما يكتب المرء أو يلقي حديثا ، فإنه بذلك يخضع قدراته الذهنية لآراء الآخرين ، فإن لاقت قبولا واستحسانا فذلك حافز قوى له على تنمية مواهبه ، وإن واجهت نقدا فإنه يتعلم من ذلك النقد . ومما يذكر أن المهنة فيها الكثير من الشعراء وكتاب القصص والرسامين والخطاطين الذين يجب العمل على تنمية هواياتهم ومواهبهم .

وقد سبق أن أشرت الى اللقاءات غير الرسمية التى تتم فى غرف استراحة الموظفين ، التى لا يمكن أنكار فائدتها فى تبادل وجهات النظر وزيادة التعاون ورفع روح التضامن بين العاملين .

## بعض قضايا ادارة العاملين في المكتبة الجامعية

### العلاقة بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس :

تتحدد الآراء حول ضرورة وجود علاقة وثيقة وتعاون واع بين العاملين في المكتبة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة . فمثل تلك العلاقة كفيلة بتشجيع الطلاب على استغلال موارد المكتبة الى أقصى حد . كما ان المكتبى الذى يؤدي عمله دون تعاون أو ارتياح لدى هيئة التدريس لن يصادف نجاحا ذا قيمة . ونحن نعلم أن المناهج الدراسية في الجامعة والبحوث الاكاديمية التى يقوم باعدادها أعضاء هيئة التدريس والطلاب لا يمكن أن تغفل دور المكتبى ، الذى تسانده سياسة واضحة من جانب « الادارة » تحت على اعتبار المكتبة ركنا أساسيا من اركان التعليم الجامعى .»

وقد اهتم « لايلى » بتلخيص دور المكتبى في تلك العلاقة في النقاط التالية :

- ١ - التعرف بصفة شخصية على أعضاء هيئة التدريس ، وتفهم قدر المستطاع مناهجهم الخاصة في التدريس ومشاكل البحث .
- ٢ - المشاركة في حضور اجتماعات مجالس الكليات والاقسام من خلال اتصالاته الشخصية ، كى يظل على علم بأى تغيير أو تطوير في المناهج ، وحتى يتكون لديه بعض التصور لما يجب أن تفعله المكتبة ازاء التطورات الجديدة .
- ٣ - تذكير الاساتذة كلما تسنح الفرص ( في اجتماعات مجلس المكتبة أو في أوقات الراحة من العمل ) بموارد وخدمات المكتبة المتنوعة التى قد تفيدهم سواء في التدريس أو في اجراء البحوث .
- ٤ - تبليغ الاساتذة بأحدث المعلومات عن الكتب والمواد المتوفرة وذلك من خلال قوائم الاضافات المطبوعة أو المعرفة الشخصية بالكتب الجديدة أو أى وسيلة أخرى ، حتى يمكن الاستفادة منها في المحاضرات أو المناقشات أو التطبيقات العملية .
- ٥ - الاتصال الشخصى بالاساتذة لمعرفة حاجة طلابهم من مواد الدراسة الصرة ، حتى يشرع في اتخاذ الخطوات المناسبة لتحقيق تلك المطالب .

٦. — تطويع سياسة ولوائح المكتبة لمرونة كافية لخدمة التدريس والبحث ، مثل تحقيق رغبة أستاذ في اشتراك مؤقت في إحدى الدوريات العلمية ، أو حجز بعض المواد في قاعة خاصة لغرض المناقشة ... الخ (٧٨) .

ويرى « جلفاند » أن العلاقة بين العاملين بالمكتبة وهيئة التدريس يمكن أن تكون علاقة مثمرة فعلا ، وذلك بشرط أن تكون علاقة متبادلة . فالأستاذ بدوره يمكنه دعوة أحد العاملين بالمكتبة الى قاعة الدرس لمناقشة الادوات الببليوجرافية التي يمكن أن يستفيد منها الطلبة ، كما يمكنه اللجوء الى استشارة العاملين بالمكتبة لتزويده بالمواد والتسهيلات الخاصة لمعاونة طلاب الدراسات العليا والباحثين (٧٩) .

وتحقق اجتماعات مجلس المكتبة أعظم الفرص للتعاون البناء بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس . فعندما يدعى بعض الاساتذة لحضور تلك الاجتماعات ، فانهم يدعون كمستشارين يمكن الاستفادة من توجيهاتهم فيما يتعلق بالعديد من الأمور ، مثل وضع سياسات لقواعد الاعارة ، واستخدام المكتبة من قبل من لا ينتمون الى الجامعة ، ونشر المخطوطات ، وتدعيم ميزانية المكتبة ، واختيار العاملين من الرتب العليا مثل رؤساء المكتبات الفرعية ، وقبول أو رفض شراء مجموعة كتب غير عادية ، وقبول أو رفض هدايا الكتب المشروطة ، وإنشاء مكتبة فرعية أو دمج بعض الفروع ، ودعم خطة لإنشاء مبنى جديد وأهم عناصر تصميمه ، وادخال أو تنمية الاستخدام الآلى فى العمليات المكتبية ، والانتقال من نظام تصنيف لآخر ومدى تأثير ذلك على الخدمة المكتبية لمجتمع الجامعة .

هذا وقد قام « كامرون » و « ميسنجر » بتحليل دقيق للدراسات الخاصة بالعلاقة بين العاملين وهيئة التدريس ، فوجدا أن مجموعة منها ترى وجود تعارض وتضارب ، مثل التنافس فى الاهداف ، والفوارق فى الشخصية ، والمصاعب الناجمة عن فرض الهيكل التنظيمى لدور كل من الفئتين . أما المجموعة الأخرى فملاحظاتها على النقيض ، فهي لا ترى أى دلائل على التعارض ، بل تألفا وتوافقا وانسجاما فى المصالح والآراء . ويكشف التحليل كذلك عن وجود عدد لا بأس به من أساتذة الجامعات ممن لا يرضون بالموظف فى المكتبة ندا أو نظيرا لهم ، وممن يبدون امتعاضا واستنكارا لتحمس العاملين فى المكتبات للمساواة بهم فى الوضع الأكاديمى . ومن رأى كاتبى التحليل أن الاختلاف الحاد فى وجهات النظر ربما يعزى الى نوع « العينة » التى اعتمدا عليها ، وأن السبب الجوهرى فى فقدان التوافق يجب أن ينسب الى ضعف الاتصال الملائم (٨٠) .

## قواعد السلوك :

نمى نمو وازدهار مهنة من المهن ، مثل المكتبات ، فان الحاجة الى وضع تنظيم للممارسات والقيم تصبح ضرورية ، لان مثل ذلك التنظيم يهدف فى الاساس الى تحسين مستوى وسمعة اصحاب تلك المهنة . وليس ذلك هو الهدف فحسب ، وانما يميل ذلك التنظيم عادة الى احكام قبضته على أنشطة أولئك الذين تحركهم دوافع الانانية والبطش بالآخرين . . . وقد ساعدت أنظمة السلوك بالفعل على بلورة المثل العليا والمقاصد النبيلة فى مجالات كالطب والقانون والهندسة والتعليم وغيرها من المهن .

وقد ظهر أول تنظيم معروف من ذلك النوع فى مهنة المكتبات على يد جمعية المكتبات الامريكية فى عام ١٩٣٩ ، وكان الهدف من ورائه رفع المستوى المهنى والتعليمى لعضائها ، وتحديد مسؤولية المكتبى تجاه السلطات الحكومية ورواد المكتبة والمكتبة نفسها والمهنة والمجتمع كله . وقد صدر أحدث تعديل لذلك التنظيم فى يناير ١٩٧٥ (٨١) .

وفى بريطانيا أوصت « لجنة الخدمات المكتبية » التابعة لجمعية المكتبات ( البريطانية ) فى يناير ١٩٨٠ بوضع تقنيات للخدمة المكتبية لضمان سلامة مستواها ، وبوضع تقنيات أخرى لتنظيم العلاقات فى المهنة ، على أن تدخل فيها العناصر التالية : كفاءة الموظف ، حماية واحترام أسرار الرواد ، الاستقلال المهنى وحرية الفكر وعدم التحيز ، السلوك المالى ، والامانة (٨٢) .

ويجب على العاملين فى المكتبات وخصوصا أولئك الذين تفوض اليهم السلطات والمسؤوليات فى أى جانب من جوانب العمل المكتبى ، أن تكون أحكامهم وقراراتهم استقلالية ، وأن يكون لديهم شجاعة كافية وايمان راسخ بصحتها . فكما أن المسؤول يستخدم حقه فى التوصية بترقية بعض العاملين ، عليه أيضا أن يمتنع عن التوصية بترقية أو اقرار العلوة لغير المستحقين لها .

ومن قواعد السلوك أن المكتبى الذى يقبل وظيفة أخرى فى غير مكتبته ، عليه اشعار مدير المكتبة بذلك قبيل مغادرته بوقت كاف ، بشهرين أو ثلاثة أشهر على الاقل . ويدين المكتبى بالولاء للمكتبة وزملائه من العاملين ولكن ليس معنى ذلك أن يمسك عن النقد أو التعليق على السياسات والاجراءات التى يختلف معها ، بل عليه أن يحفظ انتقاداته داخل حدود المكتبة ، وألا يعمل على تشويه سمعة أو اضعاف مكانة أحد زملائه . ومهما بلغت الخلافات الشخصية فلا ينبغى أن يسمح لها بتعطيل أو اعاقه عمل الفرد .

ويؤكد « لايل » أن الخلق الحسن والذوق الرفيع من مصادر قوة العمل المكتبي . فليس ثمة أفضل من أن يكون الموظف رقيقا وذودا في التعامل مع زملائه ، بالرغم من أن إقامة علاقات شخصية حميمة جدا في العمل أمر غير مرغوب فيه . وليس هناك أروع من السعى للتعارف وبناء صداقات مع أعضاء هيئة التدريس ، غير أن غياب الموظف عن مكتبه مرارا وتكرارا أمر غير مستحب . وليعلم الموظف أن المكافأة المادية التي يتحصل عليها من مهنته لا تقاس بتلك التي يجنيها الاتجار في العقار ، ولكن ليس ذلك مبررا كافيا لان يجوب الشاكي أو المتذمر أرجاء الحرم الجامعي يتحدث عن التضييقات التي يقدمها ببقائه في العمل . وإذا حدث أن عبر المدير أو أحد المشرفين أو رؤساء الأقسام عن استيائه من موقف أو تصرف أحد العاملين ، فليست هذه فرصة للآخرين للنيل منه أو لا يذاء مشاعره (٨٣)

أما « هيثكوت » فيركز على أهمية سلوك العاملين في التأثير على القراء والمستفيدين . فالإداء الهزيل لا يعكس سوى وجهها قبيحا للمكتبة . ولا يملك كل المكتبيين طبيعة متفتحة أو دافعا قويا لخدمة القراء ، وإنما الواجب عليهم أن ينظروا إلى القراء باعتبارهم آدميين لا باعتبارهم معوقين للعمل . والهدف هو منح السائل شعورا بأن تقديم حل لمشكلته أو استفساره يدخل في صميم اهتمام وحرص المكتبي (٨٤) .

ويصف « جوردان » كيف تؤثر أجواء المكتبة على سلوك العاملين . ويبدو له أن سلوك القراء أنفسهم يتبدل تبعا لسلوك العاملين . فالصمت المطلق والجو الهادئ اللذان يساعدان على القراءة والبحث من الأمور الضرورية جدا في المكتبات الجامعية ، أما أن يرفع العاملون أصواتهم ويحدثون الجلبة والضوضاء ، فلن يتسببوا بذلك في إعاقة الطلاب عن متابعة استذكارهم فقط وإنما سيحاول القراء بدورهم أحداث المزيد من الضجيج (٨٥) .

### مشاكل العاملين :-

ليس من الغريب على مكتبة يصل تعداد العاملين فيها إلى المئات ظهور بعض المشاكل . ويرتبط جزء من تلك المشاكل بالاضطرابات النفسية والعصبية التي لا سبيل إلى اجتنابها لدى بعض الأفراد ، كما يرتبط بعضها بالضغط والخلافات خارج نطاق العمل ، مما يؤدي إلى ضعف انتاجية الموظف بصفة مؤقتة أو ملاحقة ، أو إلى إعاقة كلياً عن العمل . وهناك مشاكل أخرى ناجمة عن سأم الموظفين من الروتين ، أو وهن في العزيمة ، أو خيبة أمل في الترقية ، أو حرمان من العلاوة ، أو خلافات مع زملاء العمل أو الرؤساء ، أو عن أسباب أخرى متعددة .



لذلك يجب أن يكون هناك من يستطيع أن يلجأ أو يحتكم إليه الموظف ، أو يفضى إليه بمشاعبه ، أو يناشده النصيحة والمشورة . وليس مدير المكتبة هو الملاذ والملاذ الوحيد لمثل أولئك العاملين ، بل يمكن لوخيل المكتبة أو رئيس القسم أن يؤدي نفس الدور ، كما قد يضطر صاحب المشكلة الى أخذ رأى مسؤولين إداريين آخرين في الجامعة تبعاً للظروف . .

ولعل من المشاكل المزمنة في المكتبات الجامعية الأمريكية — كما يحدثنا « روجرز » و « ويبر » — تقسيم العاملين فيها الى فئتين : المؤهلين وغير المؤهلين . وهو فصل ثنائى تغسفى كثيراً ما تستاء منه الفئة الأخيرة ، كما يجب أن يحرض العاملون على تجنب استعمال تلك التسميات ، إذ أن الإشارة دوماً للمؤهلين وغير المؤهلين توحى بنظام قوامه التمييز الطبقي على أساس المنزلة ، والذي لا مبرر له في أوضاع العمل انفعالية (٨٦) .

ومدير شؤون العاملين بالمكتبة دور هام في معالجة المشاكل الصعبة ، لا سيما المتعلقة بصرف أحد العاملين من الخدمة أو التي تمس الأشخاص المضطربين نفسياً . ويجب على مدير المكتبة أن يبحث تلك الأمور بتحفظ وضبر ، وأن يعتمد على الحقائق وحدها من أجل اتخاذ قرارات سليمة عادلة وإنسانية في الوقت ذاته . كما يجب على المدير ومعاونيه أن يلتزموا بسياسة « الباب المفتوح » لكل العاملين من أصحاب المشاكل ، بالاستماع إليهم وإسداء التوجيه والنصح لهم . فهناك ميل شديد — للأسف — من جانب بعض المديرين والمسؤولين للتخلص من مثيرى الشغب من العاملين دون أن يوجهوا إليهم تحذيراً أو إنذاراً أو نصيحة قد تكون دافعة لتغيير سلوكهم وتحسين وضعهم .

ويذكر « ايجلتون » بناءً على دراسة قامت بها « جمعية الإدارة الأمريكية » أن المدير ينفق في المتوسط عشرين بالمائة من وقت عمله في معالجة المشاكل . ويصف نموذجاً لحل المشكلة ، كما يستعرض أدب علم المكتبات فيما يتعلق بتلك الناحية ، مقترحاً تطبيق النموذج على المكتبات (٨٧) .

وفي الكثير من المكتبات يتعرض الموظف المشاغب أو ضعيف الأداء الى وضعه « تحت المراقبة » لفترة زمنية تحددها أنظمة الخدمة المدنية المعمول بها . ويمكن مد تلك الفترة بموجب قرار رسمي من المكتبة يبرر الشكوك حول صلاحية الموظف للعمل . ويعتقد البعض أن مجرد التفكير في مدة فترة المراقبة يجب أن يوحى بعدم استمرار الموظف في العمل . وإذا كان انهساء خدمة أحد العاملين أمر موجه مؤلم أحياناً ، إلا أنه من الحماقة وقصر النظر أن تجر الشفقة الى إبقاء موظف في عمل يفوق ويتجاوز قدراته .



## اتجاهات المستقبل :

من أجل زيادة كفاية العاملين ، وتقليل أخطائهم ، واعفاء المؤهلين منهم من أعباء العمل الروتيني واليدوي ، تحرص المكتبات الجامعية في الدول المتقدمة على الاستعانة بعدد من الأدوات والأجهزة الآلية التي ثبت نفعها واستخدامها بنجاح في ميادين التجارة والصناعة . من هذه الأجهزة الآلية أجهزة الاتصال كالتلكس والمبرقات الكاتبة والانابيب الهوائية التي تستعمل في دفع ونقل الكتب من مكان الى آخر . وهناك أيضا أجهزة الاختزال بما في ذلك آلات الكتابة الكهربائية وأنواع عديدة من أجهزة املاء الكلام والنسخ وأخرى حاسوبية تستعمل في اعداد كشوف الرواتب وتقدير الغرامات المالية واحصاءات الاعارة وغيرها من سجلات المكتبة . وهناك بالإضافة آلات تثقيب البطاقات واستنساخها ، وآلات الترجمة وآلات استرجاع المعلومات .

وقد لا تتوفر كل أو بعض تلك الأجهزة والمعدات في الدول النامية في الوقت الحالي لأسباب عدة من بينها نقص الاعتمادات والمخصصات المالية ، وضرورة استيرادها من الخارج ، وعدم توفر قطع الغيار ، والحاجة الى فنيين للقيام بأعمال الصيانة وغيرها من العقبات . وبالرغم من ذلك ينبغي على المكتبات في تلك الدول ، وبخاصة في الوطن العربي ، أن تسير في هذا الاتجاه ، وأن تعمل على إدخال ما يتوفر من تلك الأجهزة في الاسواق المحلية وما يمكن الحصول عليه من الخارج في عملياتها الفنية ، حتى تخفف من كد وكدح العاملين .

وحتى في الدول المتقدمة ، كما هو الحال في بريطانيا مثلا ، لم تستطع غالبية المكتبات الجامعية لظروف اقتصادية الاعتماد لليوم على الأجهزة المتطورة مثل الحاسب الالكتروني . وفي ذلك يقول « نيل » ان الحاسب الالكتروني لا يحقق في الوقت الحاضر فائدة عملية في المكتبات الأكاديمية الصغيرة ، وإنما قد يكون اقتراحا معقولا للمكتبات الكبرى فقط . وإذا كانت تلك المكتبات تستعين بالحاسب في عمليات طلب توريد الكتب وفهرستها واعارتها ، وفي تسجيل الدوريات واسترجاع المعلومات ، فإن استخدامه في اشعارات القراء بتجاوز مدة الاعارة أو في ملاحقة موردى الكتب أو توزيع قوائم الاضافات الجديدة من الكتب على الاساتذة ، يحتاج الى تساءلات حول القيمة الفعلية لمثل ذلك الاستخدام ، وحول التكاليف (٨٨) .

ومن الاتجاهات المستقبلية في الخدمة المكتبية الجامعية تجديد دور العاملين المؤهلين . ويعتقد « برونل » أنه لا ينبغي أن نعتبر المكتبيين وحدهم ولا الباحثين في وضع ملائم للوقوف أمام التحديات الجمة التي يواجهها التعليم ، وأن الترابط والتكاتف اللذان من شأنهما التنسيق بين مختلف

مجالات المعرفة الحالية في مواجهة تلك التحديات ،مفقودان . وينسب ذلك النقص الى عوامل الانعزالية وعدم التكامل والجهل التي يشترك فيها كل منهما . ويرى حاجة ماسة لإنشاء مؤسسة من نوع جديد كى تحل محل (المكتبة) ، وأن ما نفتقر اليه حقيقة هو دمج كفايات وقدرات المتخصص الموضوعى والابستاذ الجامعى وعالم النفس التربوى والباحث البيليوجرافى وأخصائى الوسائل التعليمية فى وحدة أكاديمية واحدة . كما يرى ضرورة وضع مفهوم جديد لما يجب أن يكون عليه المكتبى فى المكتبة الجامعية (٨٩) .

وحول الاتجاه نفسه اعد « أوتو » رسالة دكتوراه أوضح فيها أن الهدف من دراسته هو جمع أكبر عدد من التنبؤات عن وظيفة ودور ووضع العاملين بالمكتبات الجامعية فى المستقبل ، وحصر المهارات والمعرفة والمؤهلات اللازمة لتحقيق ذلك الاداء مستقبلا ، والجديرة بمثل تلك الخدمة . كما قام الباحث باستقصاء الخلاف فى الرؤية لدى أساتذة المكتبات وممارسى المهنة فيما يتعلق بأعداد مناهج دراسية خاصة تتلاءم واحتياجات المكتبات الجامعية فى المستقبل المنظور (٩٠) .

وفىما يتعلق بأعداد وتدريب العاملين فى المكتبات الجامعية يرى « جيمس طومسون » أن وسائل التنمية والتدريب المتعارف عليها حاليا قد لا تكون كافية لأعداد كوادر العاملين فى المستقبل ، اذ سوف تظهر الحاجة الى ربطها بتخصص موضوعى مع تكثيف وظائف المكتبى فى مجالات محددة . كما يتكهن بأن نسبة المؤهلين الاكاديميين الى مجموع العاملين بالمكتبة سوف تنخفض ( فى بريطانيا ) الى حد كبير . ويدعو « طومسون » الى أن يصبح بناء جهاز العاملين هرميا فى التكوين ولكن بدرجة اقل ( أى لا يكون هناك فارق هائل بين القاع والقمة ) ، مع انخفاض وضع مديرى المكتبات وسلطاتهم (٩١) .

أما « آينون » فيدعونا للتأمل فى التنمية المهنية للعاملين فى المستقبل ، تلك التنمية القادرة على مسايرة التطورات السريعة فى التكنولوجيا ، وظهور أساليب جديدة للمعرفة ، والتوسع فى التخصص ، كما يتوقع لتلك التنمية المهنية أن تتم بصورة أفضل من خلال تحسين طرق التدريب وقياس الاداء . ويشجع « آينون » على التدريب الاجبارى على كل المستويات ، وعلى تقديم برنامج خاص للموظفين الجدد ، وبرامج تدريبية فى التخصصات المختلفة . ويقترح فى النهاية ايجاد وظيفة « منسق » لجميع أنشطة التنمية والتدريب ، بحيث يكون جيد التأهيل فى مجال المكتبات وإدارة العاملين (٩٢) .

1. Lyle, Guy R. **The administration of the college library.** 4th ed. New York, H. W. Wilson, 1974. p. 134.
2. American Library Association. **Association of College and Research Libraries. Standards for college libraries.** Chicago, 1975.
3. McNeal, A. L., " Ratio of professional to clerical staff, **College and Research Libraries**, 17 : 223, May 1956.
4. Lyle, *op. cit.*, p. 135.
5. Neal, K. W. **British university libraries.** Bristol, The Author, 1972. p. 26-27.
6. Sharma, Hari K. **Organisation and administration of college libraries.** New Delhi, S. Chand & Co., 1977. p. 67.
7. Ranganathan, S. R. **Library administration.** 2nd ed. Bombay, Asia Publishing House, 1959. p. 28.
8. Sharma, Chandra Kant. **University library : its management and organisation.** New Delhi, Metropolitan Book Co., 1977. p. 88-89.
9. جلفاند ، موريس . **المكتبات الجامعية في الدول النامية** ، ترجمة حليم محمد على قاسم ومحمد فتحي عبد الهادي . القاهرة ، جمعية المكتبات المدرسية ، ١٩٧٢ . ص ٧٤ .
10. Neal, *op. cit.*, p. 28.

11. Higham, Norman. **The library in the university : observations on a service.** London, Andre Deutsch, 1980. p. 139.
12. Rogers, Rutherford D. and Weber, David C. **University library administration.** New York, H. W. Wilson, 1971. p. 37-38.
13. Downs, Robert B. and Delzell, R. F., " Professional duties in university libraries, " In Branscomb, Lewis (ed.) **The case for faculty status for academic librarians.** Chicago, A. L. A., 1970. p. 20-21.
14. Wilson, L. R. and Tauber, Maurice F. **The university library.** 2nd ed. New York, Columbia University Press, 1956. p. 257-258.
15. Rogers and Weber, *op. cit.*, p. 26.
16. India. University Grants Commission. **University and college libraries.** New Delhi, 1965. p. 69.
17. Parsons, Jerry L., " Characteristics of research library directors, 1958 and 1973 : how have they changed ? " **Wilson Library Bulletin**, 50 : 613-617, April 1976.
18. Lee, Susan A., " Conflict and ambiguity in the role of the academic library director, " **College and Research Libraries** 38 : 396 - 403, September 1977.
19. Maag, Albert F., " Design of the library director interview : the candidate's perspective. " **College and Research Libraries**, 41 : 112 - 121, March 1980.
20. Randall, William M. and Goodrich, Francis L. D. **Principles of college library administration....**2nd ed. Chicago, A. L. A. and University of Chicago Press, 1941. p. 113-117.

21. Horn, Roger, " The idea of academic library management, " **College and Research Libraries**, 36 : 464 - 472, November 1975
22. Thompson, James. **An introduction to university library administration**, 2nd ed. London, Clive Bingley, 1974. p. 26.
23. Rogers and Weber, **op. cit.**, p. 27.
24. Parker, Wyman, " College library personnel, " In Fussler, Herman H. (ed.) **The function of the library in the modern college**. Chicago, University of Chicago Graduate Library School, 1954. p. 75.
25. Hernon, Peter and Pastine, Maureen, " Student perceptions of academic librarians, " **College and Research Libraries**, 38 129 - 139, March 1977.
26. Thompson, **op. cit.**, p. 39.
27. Neal, **op. cit.**, p. 31.
28. Humphreys, Kenneth, " The subject specialist in national and university libraries", **Libri**, 17 (1) : 29-41, 1967.
29. Tunley, Malcolm F. **Library structures and staffing systems**. London, The Library Association, 1979. p. 43-44.
30. Bryan, Harrison, **University libraries in Britain : a new look**. London, Clive Bingley, 1976. p. 75 - 77.
31. Michalak, Thomas J., " Library services to the graduate community : the role of the subject specialistlibraian, " **College and Research Libraries**, 37 : 257 - 265, May 1976.
32. Messick, Frederic M., " Subject specialists in smaller academic libraries," **Library Resources and Technical Services**, 21 : 368 - 374, Fall 1977.

33. Smith, Eldred, " The impact of the subject specialist librarian on the organization and structure of the academic research library. " In Farber, E. I. and Walling, R. (eds.) **The academic library : essays in honour of Guy R. Lyle.** Metuchen, N. J., Scarecrow Press, 1974. p. 71-81.
34. Tunley, *op. cit.*, p. 46.
35. Harvey, John F. and Parr, Mary, " University library search and screen committees, " **College and Research Libraries**, 37 : 347 - 355, July 1976.
36. Thompson, *op. cit.*, p. 40.
37. Thomas, Bruce, " Staffing the college library. " **Library Journal**, 98 : 1090 - 1093, April 1, 1973.
38. Rogers and Weber, *op. cit.*, p. 31.
39. Christofferson, Red, " The high cost of hiring, " **Library Journal**, 102 : 677 - 681, March 15, 1977.
40. Lyle, *op. cit.*, p. 164.
41. Cottam, Keith M., " Student employees in academic libraries, " **College and Research Libraries**, 31 : 247, July 1970.
42. Lyle, *op. cit.*, p. 166 - 167.
43. Sheehan, (Sister) Helen. **The small college library.** Revised ed. Washington, Corpus Books, 1969. p. 16-17.
44. Rogers and Weber, *op. cit.*, p. 45.
45. جلفاند، " نفس المصدر السابق " ، ص ٧٩ — ٨٠ .

46. Asheim, Lester, " The quality of personnel and library service,"  
In **Issues in library administration**, papers presented at the  
second U.S. - Japan Conference on Libraries and Information  
Science in Higher Education, Racine, Wis., 1972; New York,  
Columbia University Press, 1974. p. 103-104.
47. Dow, Ronald F., " Academic librarians : a survey of benefits  
and responsibilities, " **College and Research Libraries**, 38 : 218-  
220, May 1977.
48. Saini, B. S. **Library organization for higher education : the  
status and role of university librarian**. Delhi, Ess Ess Publica-  
tions, 1976. p. 37-40.
49. Kumar, Girja, " Academic status for university and college  
librarians, " **Indian Library Association Bulletin**, 12 (1) : 5-14  
January - March 1976.
50.  
أحمد بدر ومحمد فتحى عبد الهادى . **المكتبات الجامعية : دراسات في  
المكتبات الأكاديمية والبحثية** . القاهرة ، مكتبة عريب ، ١٩٧٨ .  
ص ١٠٢ — ١٠٥ .
51.  
عبد اللطيف ابراهيم . « اعداد وتدريب أمناء المكتبات الجامعية  
ووضفهم الاكاديمى » . في **الندوة الاولى لامناء ومديرى المكتبات  
بالجامعات العربية** ، بغداد ، ١٩٧٢ . القاهرة ، اتحاد الجامعات  
العربية ، ١٩٧٧ . ص ٨٥ — ٨٧ .
52. Rogers and Weber, **op. cit.**, p. 53-54.
53. Axford, H. William, " The three faces of eve, or the identity of  
academic librarianship; a symposium, " **Journal of Academic  
Librarianship**, 2 (6) : 276 - 285, January 1977.
54. Rogers and Weber, **op. cit.**, p. 339.

55. جلفاند ، نفس المصدر السابق ، ص ١٩٢ .

56. Lyle, *op. cit.*, p. 284.

57. Thompson, Donald E., " Working conditions in selected private college libraries, " **College and Research Libraries**, 25 : 261 - 262, July 1964.

58. Smith, D. L. and Baxter, E. G. **College library administration**. London, Oxford University Press, 1965. p. 58-59.

59. Barkey, Patrick, " Flextime : the workweek revolution, **Library Journal**, 103 : 713 - 715, April 1, 1978.

60. **Personnel policies in libraries**, ed. by Nancy Patton Van Zant. New York, Neal-Schuman, 1980. p. 36, 288.

61. *Ibid.*, p. 38.

62. Wright, James, " Fringe benefits for academic library personnel, " **College and Research Libraries**, 31 : 19, January 1970.

63. Lyle, *op. cit.*, p. 152 - 153.

64. Hagerty, Philip E., " Evaluation of personnel, " In Yenawine, Wayne S. (ed.) **Library evaluation**. Syracuse, N. Y., Syracuse University Press, 1959. p. 21-29.

65. جلفاند ، نفس المصدر السابق ، ص ٨٥ — ٨٦ .

66. Rogers and Weber, *op. cit.*, p. 44.

67. Thompson, James, *op. cit.*, p. 47.

68. جلفاند ، نفس المصدر السابق ، ص ٨٣ — ٨٤ .

69. Higham, *op. cit.*, p. 148 - 149.



70. Long, P., "Staff use and management." **In Looking at ourselves; Papers read ... at Library Association ... Conference,** Cambridge, 1970. London, The Library Association, 1970. p. 49.
71. Haro, Robert P., "Change in academic libraries," **College and Research Libraries**, 33 : 97 - 103, March 1972.
72. Kaser, David, "Academic librarians and the protocol of scholarship" **Library Journal**, 94 : 719 - 721, February 15, 1969.
73. **Personnel policies in libraries, op. cit., p. 218.**
74. Saini, **op. cit., p. 57.**
75. Miller, Susan L. et al., "To be or not to be : an academic library research committee," **Journal of Academic Librarianship**, 2 (1) : 20-24, March 1976.
76. **Personnel policies in libraries, op. cit., p. 35.**
77. Rogers and Weber, **op. cit., p. 35.**
78. Lyle, **op. cit., p. 109 - 110.**
79. جلفاند ، نفس المصدر السابق ، ص ٢٩ .
80. Cameron, Samuel H. and Messinger, Karlyn W., "Face the faculty : attitudes regarding librarian-faculty relationships," **Pennsylvania Library Association Bulletin**, 30 (2) : 23 - 26, March 1975.
81. American Library Association. Committee on Code of Ethics "Code of ethics for librarians," **A. L. A. Bulletin**, 33 : 128-130, February 1939. Also, "A. L. A. statement on professional ethics ( issued Jan. 1975 )," **In A librarian's handbook**, vol. 2. London, The Library Association, 1980. p. 780-786.

82. The Library Association. " Professional ethics - some areas of concern," In **A librarian's handbook**, vol. 2. London, 1980 p. 787 - 791.
83. Lyle, **op. cit.**, p. 161.
84. Heathcote, Denis, "Public relations and publicity. " In Cowley, John ( ed.) **Libraries in higher education : the user approach to service**. London, Clive Bingley, 1975. p. 43.
85. Jordan, Peter, " Behaviour in libraries, " **New Library World**, 75 (883) : 11-13, January 1974.
86. Rogers and Weber, **op. cit.**, p. 49.
87. Eggleton, Richard, "Conflict in libraries revisited, " **Libri**, 29 : 64 - 77, March 1979.
88. Neal, K. W. **British academic libraries**. Wilmslow, Cheshire, The Author, 1973. p. 7 - 8.
89. Brunelle, Eugene A., " New learning, new libraries, new librarians," **Journal of Academic Librarianship**, 1 (5) : 20 - 25, November 1975.
90. Otto, Theophil M. **The future role and function of the public service librarian in the academic research library**. ( Ph. D. thesis - Southern Illinois University). Ann Arbor, Mich., University Microfilms International, 1979. 192 p. ( Original abstract).
91. Thompson, James, " The academic librarian of the future, In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship**. London, The Library Association, 1976. p. 216 - 229.
92. Eynon, G. B., " Training future librarians, " In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship**. London, The Library Association, 1976. p. 43 - 56.

# الفصل الثالث

العاملون في المكتبات المتخصصة

المحتويات

عدد العاملين

فئات العاملين في المكتبة المتخصصة : الوظائف والمؤهلات والواجبات

مدير المكتبة المتخصصة — المساعدون المؤهلون — أخصائي التزويد —  
أخصائي المراجع — باحث الانتاج الفكرى — المكشف — المترجم —  
محلل النظم — المساعدون غير المؤهلين

بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة المتخصصة

اختيار وتعيين العاملين — مكتبة الموظف الواحد

احوال العمل في المكتبة المتخصصة

التنمية المهنية للعاملين في المكتبة المتخصصة

دليل العاملين بالمكتبة — التدريب أثناء العمل — اجتماعات  
العاملين

بعض قضايا ادارة العاملين في المكتبة المتخصصة

العلاقة بين العاملين والمستفيدين

العلاقات المهنية والتعاون بين العاملين

اتجاهات المستقبل

المراجع

## عدد العاملين

يذكر « باتن » في تعريفه للمكتبى فى المكتبة المتخصصة أنه « الشخص الذى ينهيك بصفة أساسية فى تكوين وتشغيل وصيانة مجموعة مختارة ، ويحرص على أن يكون استعمالها مخصصا لتلبية احتياجات حقل أو مجال معرفة محدد » (١) . . . ولست هنا فى حاجة الى اعطاء القارئ تعريفا للمكتبة المتخصصة وماهيتها أو الدور الذى تضطلع به ، وإنما أريد تذكيره فقط بأن ما تحزره من نجاح يتوقف الى حد كبير على قدرات العاملين فيها وكفائتهم ، وأن من أولى المسائل التى تقع على كاهل ادارة المكتبة المتخصصة تحديد العدد المناسب من العاملين بلوغا لمستوى الخدمة اللائق المنشود .

على أن تقرير عدد العاملين اللازمين للعمل بالمكتبة المتخصصة أو تحديد نسب المؤهلين والمتخصصين والكتابيين الذين تتألف منهم بنية المكتبة ، ليس من الأمور السهلة التى يمكن الفصل فيها على نحو صحيح أو دقيق ، إذ أن ذلك الأمر يخضع لعوامل عدة من بينها حجم الميزانية وحجم المجموعة ونوع العمليات الفنية ودرجة الاعتماد على المكتبة فى إنجاز الأعمال ، وما إذا كانت هناك خدمات تكثيف أو استخلاص أو ترجمة أو نشرات بليوجرافية أو مطبوعات أو غيرها من الخدمات .

وتشير « باربارا كايل » الى أن المرء لا يمكنه الجزم باحتياجات مؤسسة أخرى ، فالمتغيرات كثيرة متعددة ، وان كانت هناك مؤشرات عامة يمكن الأخذ بها ، مثل تلك الواردة فى مقال كتبه « ولفرد آشورث » لكنها تقتصر على مكتبات المؤسسات الصناعية (٢) .

وتذكر « لويز دارلنج » أن المعايير الأمريكية للمكتبات تنص على ربط عدد العاملين باحتياجات برامج المكتبة وبالتحديد حجم ونوع الخدمة ، ومعدل نمو المجموعة ، ونوعية وعدد المستفيدين ، وعمر المكتبة . وتقول أيضا أن هناك إجماعا فى الراى على أن تتراوح نسبة العاملين المؤهلين الى غير المؤهلين بين ١ : ١ و ٤ : ١ ، وأن نسبة ١ : ٢ تعتبر مناسبة للمكتبات الطبية عادة (٣) .

ويوضح « أحمد بدر » و « حشمت قاسم » أنه توجد طريقتان فعالتان لتقرير عدد العاملين اللازمين فى المكتبة : تعتمد الاولى على نتائج الدراسات التى تمت فى الهيئات المماثلة ، وتقوم الاخرى على تحليل الوظائف الأساسية على أساس الوقت اللازم لانجازها ، فبعد تسجيل كل عملية وتحديد

الخطوات المطلوبة لتنفيذها وتوقيت هذه الانجازات يمكن تحديدها  
متوسط معقول للوقت اللازم لاتمام الاعمال الروتينية والواجبات الفنية ،  
وبالتالى تحديد العدد الضرورى من العاملين (٤) .

أما بالنسبة للطريقة الاولى فكانت « لوسيل شتراوس » قد قامت  
بمقارنات للمسوح التى أجريت على المكتبات الامريكية المتخصصة فى  
حقول العلوم والتكنولوجيا ، مثل دراسة « بدسول » ( ١٩٦١ ) و « جيسون »  
( ١٩٥٦ ) و « شارب » ( ١٩٥٨ ) و « نيكولسون » ( ١٩٤٠ ) خرجت منها  
بالتالى (٥) :

الباحث	السنة	عدد المكتبات	عدد العاملين	متوسط عدد العاملين	نسبة العاملين الى المستفيدين
بدسول	١٩٦١	٣٥٠	من ١ - ٦٧	٥	١ : ١٢٢
جيسون	١٩٥٦	٢٧	من ١ - ١٣	٥	١ : ٥٢
شارب	١٩٥٨	٢٥	من ١ - ٢٢	٥	١ : ٤٨
نيكولسون	١٩٤٠	—	من ١ - ١٣	—	١ : ٣٠

وتمضى « شتراوس » فى القول بأن تقريراً أعده فى بريطانيا فى ١٩٦٨  
عن المكتبات المتخصصة فى نفس الحقل ، العلوم والتكنولوجيا ،  
أوضح أن هناك خمسة عاملين لكل مائة مستفيد بالمقارنة مع عاملين  
اثنين فقط لكل مائة فى ١٩٥٨ ، الامر الذى يعنى زيادة مشجعة . وتضيف  
أن مسحا قامت به « جمعية المكتبات المتخصصة » فى الولايات المتحدة فى  
١٩٦٧ تبين منه أن ٩٧١ مكتبة من أصل ٣٨٢١ مكتبة ( تمثل مختلف  
التخصصات ) أى ما يوازى الربع تقريبا ، كان جهاز العاملين فيها يتألف  
من عضو واحد أو عضوين فقط (٦) .

وهناك اضافة الى ذلك معيار آخر لتحديد عدد العاملين  
هو - عدد الدوريات التى تصل المكتبة . وفى هذا الصدد يقول  
« بيركت » أن الدوريات تستقد جانبا كبيرا من وقت العاملين فى المكتبة  
المتخصصة ، وذلك فى عمليات اختيارها وطلب توريدها وتسجيلها  
واستغلالها ، بحيث قد تدل الانحراف عن القاعدة على اختلاف مستوى  
الخدمة التى يجب انجزها للمستفيدين . ويعد أن قام « بيركت »

بفحص بيانات ١٥٠ مؤسسة صناعية وتكنولوجية في بريطانيا تبين له أن معدل نسبة العاملين في مكاتبها لعدد الدوريات بلغ ١ : ٣٠٥ ، وأن بين الشركات الهندسية كانت النسبة في أحداها ١ : ٥ وفي أخرى ١ : ١٥٢ . غير أن الباحث يلاحظ أن النسب المرتفعة لا تعنى بالضرورة أن هناك عددا كبيرا بشكل غير عادي من الموظفين الذين يتعاملون مع الدوريات ، وإنما قد يعبر عن أن الأنشطة الواسعة يقابلها عدد ملائم من الموظفين ، أما النسب المنخفضة فتشير بثبات إلى مكاتب تتلقى عددا كبيرا نسبيا من الدوريات لكن مستوى الخدمة فيها منخفض إلى حد ما (٧) .

وفي كل الأحوال يجب أن يكون هناك من العاملين العدد الكافي لضمان استمرار العمل في المكتبة ، وخاصة في غياب المدير بسبب الإجازة أو المرض ، أو لحضوره أحد اجتماعات المؤسسة أو قيامه ببعض الاتصالات خارجها . وقد يوكل الإشراف على المكتبة في مثل تلك الظروف إلى أحد العاملين في قسم آخر من المؤسسة ، وهو إجراء لا بأس به ، ولا سيما إذا كانت هناك نية لدى المؤسسة لأعداد وتعيين خلفه للمدير يتولى توجيه دفة أمور المكتبة من بعده .

## **فئات العاملين في المكتبة المتخصصة :**

### **الوظائف والمؤهلات والواجبات**

من الملاحظ في إدارة المكتبات على اختلاف أنواعها أن تقسيم العاملين إلى فئتين : المؤهلين وغير المؤهلين ( الكتابيين ) هو النمط الذي تنتهجه معظم المكتبات ، إلا أن الأمر يختلف قليلا بالنسبة للمكتبات المتخصصة ، ذلك أن طبيعة العمل بها تتطلب معرفة واسعة بمجال التخصص مما يقتضى الاستعانة بخبرات فئة الثالثة لا تخضع مؤهلاتها بالضرورة لشروط الفئتين الرئيسيتين ، وتتسع دائرة الفئة الثالثة لتشمل أخصائي المراجع وأخصائي التزويد وباحث الانتاج الفكرى Literature searcher والمكثف Indexer والمستخلص Abstracter والمترجم Translator ومحلل النظم Systems analyst غير أن البعض يفضل أن يندرج هذه الفئة الأخيرة مع فئة العاملين المؤهلين ، وإن كانت مواصفاته المكتبي المؤهل المتعارف عليها ( مثل حصوله على درجة جامعية أولى أو عالية في علم المكتبات والمعلومات ) لا تنطبق عليهم تمام الانطباق .

ويلفت «بيركت» النظر الى أن انخفاض عدد غير المؤهلين في المكتبة المتخصصة قد يكون السبب وراءه أن بعض أو معظم الاعمال الكتابية والطباعة يضطلع به جزء مركزي من المؤسسة ، كما أنه قد يحدث بين الحين والآخر أن يقوم العاملون المؤهلون ببعض الاعمال الكتابية أو الطباعة . ولعل من الافضل استغلال جهود العاملين المؤهلين بالتقليل من أعبائهم الروتينية والكتابية الى أدنى حد ، فبذلك يتفرغون لتقديم خدمات استفسارية وخدمات الاحاطة الجارية **Current awareness** ويعاونون في تحرير مطبوعات المؤسسة (٨) .

وفيما يلي سوف أتناول توضيح مؤهلات وواجبات وظائف العاملين في المكتبة المتخصصة ، كل على حدة ، وبشيء من التفصيل .

### مدير المكتبة المتخصصة :

قبل الخوض في تحديد مؤهلات وواجبات مدير المكتبة المتخصصة يجدر بنا أن نناقش مسمى الوظيفة ذاتها . ففي الوقت الذي تظهر فيه بعض المسميات ( مثل مكتبي فني — مكتبي بحث — مكتبي بحث فني — رئيس المكتبيين — مشرف مكتبة ) وكذلك ميل البعض الى استخدام المصطلح البسيط « مكتبي » لسهولة في الاشارة الى الشخص الذي يدير الخدمة المكتبية (٩) ، نجد « شتراوس » تشرح استخدام لقب « مدير » أو « مشرف » اذا كان رؤساء الأقسام المماثلة في المؤسسة يحملون نفس اللقب (١٠) .

وفي دراسة شيقة شملت ٢٣٨ رئيسا لمكتبات مؤسسات وشركات تجارية في الولايات المتحدة لاحظت « مارتا بيلي » أن ٥٢٪ من الذين تدخل في مسمى وظيفتهم كلمة « مدير » **Manager** قرروا أنهم يصنفون باعتبارهم مدراء أو **Middle managers** في المؤسسات والشركات التي يتبعونها ، وأن ٩٨٪ من الذين يحملون لقب « مشرف » **Supervisor** فكروا أنهم كانوا يقومون فعلا بأعمال الاشراف الاداري ، أما الذين يلقبون « مكتبيين » **Librarians** فقد كان ٢٥٪ منهم فقط يعملون مدراء أو وسط في حين أن ٦٧٪ تولوا الاشراف الاداري (١١) .

ومهما بلغ الخلاف حول التسمية فإن « مدير » المكتبة المتخصصة هو الشخص المسؤول عن « ادارة » العمل والعاملين في المكتبة .

ويشترط في المرشح لوظيفة مدير المكتبة المتخصصة أن يكون جيد التعليم مدركا لأهمية البحث واحتياجاته . كما يركز البعض على أهمية الاستعداد الشخصي لدى المرشح ، فمدير المكتبة العلمية يجب أن يكون لديه حب متأصل لعمله ، وإيمان كامل بأن مايقوم به يخدم مصالح المؤسسة . ومن رأى آخرين أن يكون لدى المرشح درجة عالية من الشكاء وحب الاستطلاع الفكري وذاكرة فذة . أما معرفته بالمطبوعات الصادرة في مجال التخصص وطرق استعمالها ، ودرايته المعقولة بالمجال نفسه فتلك من الأمور التي لا تقبل الجدل (١٢) .

وفي اعتقاد « برنيس هتزنر » أنه يتعين على مدير المكتبة العلمية احراز صفات أخرى مثل القدرة على التعليم سواء تعليم موظفيه أو تعليم رواد المكتبة ، والقدرة على الكتابة بوضوح والتكلم بطلاقة ، والقدرة على بناء علاقات طيبة مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة وعلى تمثيل المكتبة تمثيلا ايجابيا في صلاتها بالمؤسسات والانشطة الأخرى ، فهكذا يصبح مهيا وأهلا للقيادة سواء في نظر موظفيه أو بين أقرانه في أماكن أخرى (١٣) .

وترى « شتراوس » ضرورة حصول مدير المكتبة على درجة علمية في مجال المكتبات ، إذ أنها تعتبر معيارا للكفاءة لأرباب فيه ، خاصة عندما تتسع نشاطات المكتبة وتتعدد عملياتها . ويمكن في بعض الحالات الركون الى الخبرة الطويلة في مجال العمل ، ولاسيما لمن يتوفر لديه نشاط مهني مشهود ويسعى في الوقت ذاته للاستفادة من فرص الاستثمار في التعلم . كما يشترط فيمن يرشح لإدارة المكتبة أن يكون لديه حد معقول من القدرة الإدارية ، إذا كان له أن يشرف على أي عدد من العاملين وأن يقيم أفضل علاقات عمل معهم . هذا بالإضافة الى المؤهلات الأخرى التي تتعلق بشخصية المرشح مثل حسن المظهر ، والقدرة على التكيف والالتزان والتعامل مع الآخرين بلطف ودمائة خلق (١٤) .

وفي حقل المكتبات الطبية تضيف « لويز دارلنج » الى ما سبق بعض الخصائص التي تراها لازمة للإدارة مثل رجاحة العقل والنشاط وقدر مناسب من اللباقة وملكة الخلق والابداع ، والقدرة على صنع القرارات مع تقدير واحترام وجهات النظر وتقويض السلطة والاتصال والاقناع . وبالرغم من اقتناعها بأن كل هذه الخصائص ليست كافية للمدير المثالي إلا أنها تعترف بأن توفرها مجتمعة أمر عسير المثال (١٥) .



ويقدم « سميث » نموذجا لما يجب أن يقوم به المدير من أعمال تتلخص في إدارة العاملين ومجموعة المكتبة على وجه العموم ، وارساء علاقات مع المستفيدين ، اضافة الى السعى الى تنمية الخبرة المهنية والمعرفة الموضوعية بمجال التخصص ، وهى الامور التى تكتسب من مراقبة انتاج المطابع بصفة دائمة ، واطلاع على الاسهامات الجديدة فى ادب الموضوع ، ومحادثات مع رواد المكتبة ذوى الخبرة . أما تفصيل الاختصاصات فكما يلى :

- اختيار وتقييم الرصيد .
- تنظيم وإدارة الرصيد : اعداده ، تجليده ، عرضه ، استعماله ، صيانتة ، واستبعاد غير اللازم منه .
- جمع البيانات وتنظيمها ، وتنميتها واسترجاعها باعتبارها معلومات والمحافظة على توازن مختلف الموضوعات .
- تقديم خدمة معلومات حقيقية ، والرد على الاستفسارات الصعبة التى تقدم اليه من الآخرين .
- الدعوة للمكتبة عن طريق الاتصالات الشخصية بالمؤسسات المماثلة والحكومية ، والتحدث فى الاجتماعات ، واعداد وتوزيع الادلة الارشادية وقوائم الكتب والبليوجرافيات
- تدريب وتنمية العاملين
- الاتصال المتبادل مع اقسام المؤسسة الاخرى (١٦)

### المساعدون المؤهلون :

يشغل المساعدون المؤهلون فى المكتبة المتخصصة وظائف ذات أهمية خاصة ( مثل المدير المساعد وأخصائى التزويد وأخصائى المراجع وباحث الانتاج الفكرى والمترجم والمكشف ومحلل النظم ) . ولما كان هؤلاء جميعا من العاملين المسؤولين عن الانشطة التى عادة تتركز فى المجالات التى يظهرون فيها تمكنا غير عادى ، فان الحصول على درجة علمية مع التخصص فى المجال المناسب يكفل أفضل تأهيل . غير أن الوضع المثالى شئ والواقع الفعلى شئ آخر . ففى الكثير من الاحيان وخاصة فى الدول النامية لايتوفر القدر الكافى من المؤهلين المتخصصين ، الا أنه من الممكن التغلب على تلك العقبة بالخبرات المكتسبة من خلال العمل الموجه ، أو بالبرامج الدراسية أو التدريبية أثناء الخدمة .

وتنصح « شتراوس » عند تدعيم المكتبة المتخصصة بالقوى العاملة باختيار الافراد الذين تكمل مؤهلات كل منهم مؤهلات الآخر ، بدلا من تكرارها . فاذا كان المدير على سبيل المثال متخصصا موضوعيا ، فانه من الأفضل تعيين مساعد تتركز اهتماماته في تطوير الاجراءات المكتبية (١٧) .

ويمكن حصر وظائف المساعدين المؤهلين الاكثر شيوعا في المكتبات المتخصصة فيما يأتى :

### أخصائى التوريد :

هو المسؤول عن طلب توريد المطبوعات بما فيها الكتب والدوريات والنشرات وبراءات الاختراع والتقارير ، كما يدخل ضمن اختصاصاته توريد الاجهزة والمعدات . ويشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة الالمام بسبل التعرف على الموردين والوكالات لضمان سرعة ودقة التوريد ، وحصوله على مؤهل فى علم المكتبات ، على أن يتضمن مقررا دراسيا فى التوريد .

واذا كان لهذا الموظف دور فى اختيار المواد ، فيجب أن تكون لديه القدرة للحكم على محتوياتها دون الركون الى استعراضات الكتب Reviews لأن المكتبة المتخصصة تحرص على اقتناء المواد الحديثة فور خروجها من المطابع ، وغالبا ما يتم الحصول عليها بواسطة أمر توريد دائم أو أمر توريد سابق للنشر .

### أخصائى المراجع :

هو الشخص المكلف بالاجابة على الاسئلة والاستفسارات الخاصة بالمراجع ، ويقوم ببعض بحوث الانتاج الفكرى نظرا لارتباطها بعمله . ويجب علي من يشغل هذه الوظيفة الالمام بأدب التخصص ، والحصول على مؤهل فى علم المكتبات ، بشرط أن يتضمن مقررا دراسيا فى مصادر المعلومات فى مجال التخصص نفسه أو فى مجال قريب منه .

على أن الدور الذى يضطلع به أخصائى المراجع فى المكتبة المتخصصة يختلف قليلا عن دوره فى المكتبات الاخرى . لذلك يقول « كامبل » انه يتوجب التسليم باستحالة اكتسابه دراية تامة بأدب التخصص ، وانما بالاحرى احتياجه الى ذهن دائم التساؤل ، وتواضع وفطنة فى التماس المساعدة من الزملاء والمكتبات عند الحاجة . كما أن من الضرورى التعامل

مع السائلين والمستفسرين بطريقة ودية ولكن ليس الى الحد الذى يشجعهم على الاعتقاد بأن العمل الذى يفترض أن يقوموا به بأنفسهم سوف يعد ويجهز لهم . يضاف الى ذلك أسلوب مخاطبة المستفسرين عبر التلفون والذى ينبغى أن يكون رقيقا لايوحى بالضجر والسأم من تدفق المكالمات الهاتفية . وأخيرا يجب نبذ ابداء الدهشة والاستغراب لبعض الاسئلة المثيرة ، أو الارتباك والخجل من عدم القدرة على الاجابة . ولعل أسلوب التعاطف والتجاوب ورسم ابتسامة على الوجه بين الحين والآخر من المؤثرات الهامة فى التعامل مع الناس كافة (١٨) .

### باحث الانتاج الفكرى :

تعرف « بولين آثرتون » باحث الانتاج الفكرى انه الشخص الذى يتولى فحص المطبوعات المناسبة بانتظام وبطريقة منهجية للحصول على معلومات محددة أو لتجميع ببليوجرافيات فى موضوعات يكلف بها ، ويمكنه كذلك القيام بعمليات الاستخلاص . ولا يقتصر تعامله على الكتب وحدها وانما يمتد ليشمل الدوريات وبراءات الاختراع وغيرها من المواد . وتتطلب مهام البحث التى تنطوى على استعراض الانتاج الفكرى فى موضوع ما ، خبرة خاصة فى استعمال المراجع ، بالاضافة الى الالمام بالموضوع ومرونة عقلية وقدرة على التكشيف وقدرة على ترتيب الحويلة التى ينتهى اليها وفقا لايسر الطرق من وجهة نظر المستفيد . وقد يطلب منه أيضا تقييم المعلومات وتلخيصها فى تقارير رسمية (١٩) .

ومن الطبيعى أن يشترط فيمن يشغل هذه الوظيفة الالمام بموضوع التخصص ، والحصول على الدرجة الجامعية الاولى حدا أدنى ، واجادة اللغات الاجنبية . وتضيف « آثرتون » أن العمل مع الانتاج الفكرى يتطلب قدرة على تصور مشكلات البحث ، والتأنى فى التعامل مع التفاصيل الدقيقة ، وقدرة على الكتابة بأسلوب واضح ومباشر ، وكلها أمور تعتمد على الخبرة والتوجيه السليم من قبل الآخرين (٢٠) .

### المكتشف :

هو الذى يقوم بتكشيف مقالات الدوريات والفشرات وبراءات الاختراع ، وفى أغلب الاحيان يتولى المكتشف أعمال الفهرسة أيضا . كما قد يعهد اليه بمهمة تنظيم المواد الخاصة مثل الاعمال المؤلفة من أوراق سائبة ... الخ

أما الشروط التي يجب أن تتوفر في القائم بالتكثيف والفهرسة فأهمها الحصول على مؤهل في علم المكتبات ، والاستعداد الشخصي وتحصيل الدقة في متابعة التفاصيل .

### المترجم :

تعتبر الاستعانة بخدمات المترجم من اللغات الأخرى إلى اللغة العربية من الأمور الضرورية للمكتبة المتخصصة . ولا يقوم المترجم بنقل المقالات الدورية وأجزاء من الكتب إلى العربية فحسب وإنما قد يوكل إليه ترجمة المراسلات أيضا . وغنى عن القول أن إتقان لغة أجنبية واحدة ( تفضل الانجليزية ) إضافة إلى اللغة العربية مطلب أساسي ، هذا زيادة على دراية واسعة بمصطلحات علم التخصص . ولا بد أن تتوفر للمترجم نزعة طبيعية لتعلم اللغات ، ويشترط حصوله على الدرجة الجامعية الأولى في مجال التخصص مع دراسة منهجية في اللغات الأجنبية .

### محلل النظم :

لا تدعو الحاجة إلى إنشاء هذه الوظيفة إلا في المؤسسات ومراكز المعلومات الضخمة التي تتوزع أنشطتها في أماكن متفرقة ، ذلك أن محلل النظم هو شخص مؤهل تأهيلا تخصصيا دقيقا ، يندر وجوده في الوقت الحاضر في مكتبات ومراكز معلومات الدول النامية وفي العالم العربي على وجه الخصوص . وتشير « آثرتون » إلى أن اختصاصاته تشمل تحليل جميع الإجراءات ، وكفالة سبل التنسيق عند الضرورة ، والتعرف على سبل رفع كفاءة الخدمة ككل . ويشترط في محلل النظم دراية بطرق استخدام الحاسب الإلكتروني وغيره من الأجهزة ، وحصوله على الدرجة الجامعية الأولى ، مع دراسة بعض مقررات الرياضيات والمنطق وعلم المعلومات (٢١) .

### المساعدون غير المؤهلين :

أما الوظائف التي يشغلها شبه المؤهلين والكتابيون فهي نفس الوظائف التي يشغلها زملاؤهم في الأنواع الأخرى من المكتبات ، وهي التي لا تتطلب تأهيلا عاليا أو خلفية علمية قوية مثل تلك التي يجب توفرها في العاملين المؤهلين ، وإنما تتطلب نوعا من الإشراف على ما يقومون به من أعمال. نظرا لما يكتنف المطبوعات العلمية من تفاصيل وتعقيدات .

ومع تقدم الاستخدام الآلى وتزايد الخدمات الببليوجرافية على المستوى القومى يصبح من السهل تحويل طائفة كبيرة من واجبات وأعمال الموظفين المؤهلين الى الكتبيين أو شبه المؤهلين ، مثل أعمال الفهرسة البسيطة والبحث فى الادوات الببليوجرافية واجراءات تبادل الاعارة بين المكتبات وأعمال الاعارة واستخراج المعلومات من المراجع ... الخ . ولعل السبب فى عدم انجاز بعض الاعمال أو انجازها على نحو ردىء فى الكثير من المكتبات يرجع الى عدم استغلال قدرات فئة الكتبيين وشبه المؤهلين Para - Professionals على النحو الأمثل . ونظرا للجدل الذى يدور حول تعيين شبه المؤهلين فى المكتبات فقد خصصت جانباً من هذا الكتاب لمناقشة أوضاعهم وامكانيات الاستفادة منهم ( راجع الفصل السادس ) .

### بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة المتخصصة

قد لا ييسدو من السهل أو الملائم أن يتحدث المرء عن بناء جهاز الموظفين فى المكتبات المتخصصة ، لان قاعدة وحجم العمل فى أغلبها يتأرجحان صعودا وهبوطا وسعة وضيقا ، وعلى الرغم من ذلك فسوف أحاول أن اتناول باختصار الاتجاهات العامة المعمول بها فى ذلك القطاع العريض جدا من المكتبات .

ولعل أول مشكلة تواجهنا هى مشكلة التنوع ، فثمة خط طويل من صنوف المكتبة المتخصصة ، كما أن حجم العاملين بها يتراوح بين موظف واحد فقط وعشرات من العاملين من مختلف الفئات ، يعمل معظمهم فى مكتبة المؤسسة كما قد يعمل البعض فى المكتبات الفرعية ان وجدت . وبالرغم من التنوع الهائل هناك عوامل مشتركة . فنحن نعلم أن اهتمام المكتبات المتخصصة ينصب فى المقام الأول على تقديم المعلومات ، أيا كان شكلها ، أما التركيز على الوظائف التعليمية أو الترفيهية أو الحفظية فهو تركيز ضعيف وقد لا يكون له وجود على الإطلاق . ونحن نعلم أيضا أن المكتبات المتخصصة أصغر نسبيا من غيرها من حيث الموارد وغدد العاملين وحجم المجموعات والحيز ، ولكنها ملزمة بتغطية التخصص الموضوعى للمؤسسة التى تتبعها . لذلك فإن وظيفة المكتبة المتخصصة هى وظيفة عملية وفعلية بالدرجة الاولى . وقد يتطلب توفير المعلومات درجة عالية من المهارة والخبرة ، الامر الذى يضع العاملين فى موضع المسؤولية عن كفاية ونجاح الخدمة أكثر من زملائهم فى المكتبات الأخرى . ومن هنا

ظهرت إلى الوجود بعض الوظائف التي لم تكن نسمع بها من قبل مثل  
« مكتبي / ضابط المعلومات » Information Officer  
و « خبير المعلومات » Information Scientist و « مدير  
المعلومات » Information Manager وترتكز جميع هذه الوظائف  
على معرفة موضوعية شاملة ، لكنها تسير في خط مواز ومكمل للخدمة  
المكتبية التقليدية .

وتذكر « باربارا كايل » أن وضع المكتبة المتخصصة بالنسبة  
للمؤسسة ليس من السهل تحديده ، فقد يكون لها ارتباط إداري  
مباشر بأحد الأقسام الأخرى في المؤسسة كقسم البحوث أو القسم الفني  
أو السكرتارية أو ما شابه ذلك ، كما أنها قد تخضع مباشرة لإشراف  
الإدارة العليا للمؤسسة ، وفي كلا الحالتين يجب أن تكون المكتبة في متناول  
جميع الأقسام ، تمنحها الخدمة كما تكون الأقسام على استعداد لإيداع  
المواد المناسبة فيها . وإذا كان من المفيد أو حتى من المحتمل أن يتجمع  
لدى بعض الأفراد في المؤسسة مخزون ولو صغير من المعلومات والوثائق ،  
فيجب أن تكون المكتبة هي المسؤولة عن توريد وتنظيم وضبط كل دى شأن  
أو قيمة من تلك الوثائق والمعلومات . أما إذا اضطرت بعض الأقسام إلى  
الاحتفاظ بما لديها من مواد في مكباتها ، فينبغى العمل على ادخالها جميعا  
في فهرس المكتبة الأم حتى يتسنى الحصول عليها بشكل فوري من قبل أى  
قسم أو وحدة من أقسام ووحدات المؤسسة (٢٢) .

ومن جهة أخرى يرى « طنلى » أن مدير المكتبة المتخصصة أو مدير  
المعلومات يجب أن يتمتع بمركز عال نسبيا في المؤسسة . أو على الأقل  
يكون مسؤولا أمام الإدارة العليا ، فبذلك تصبح المكتبة ومديرها على  
صلة قوية بأهداف وسياسات واهتمامات المؤسسة (٢٣) .

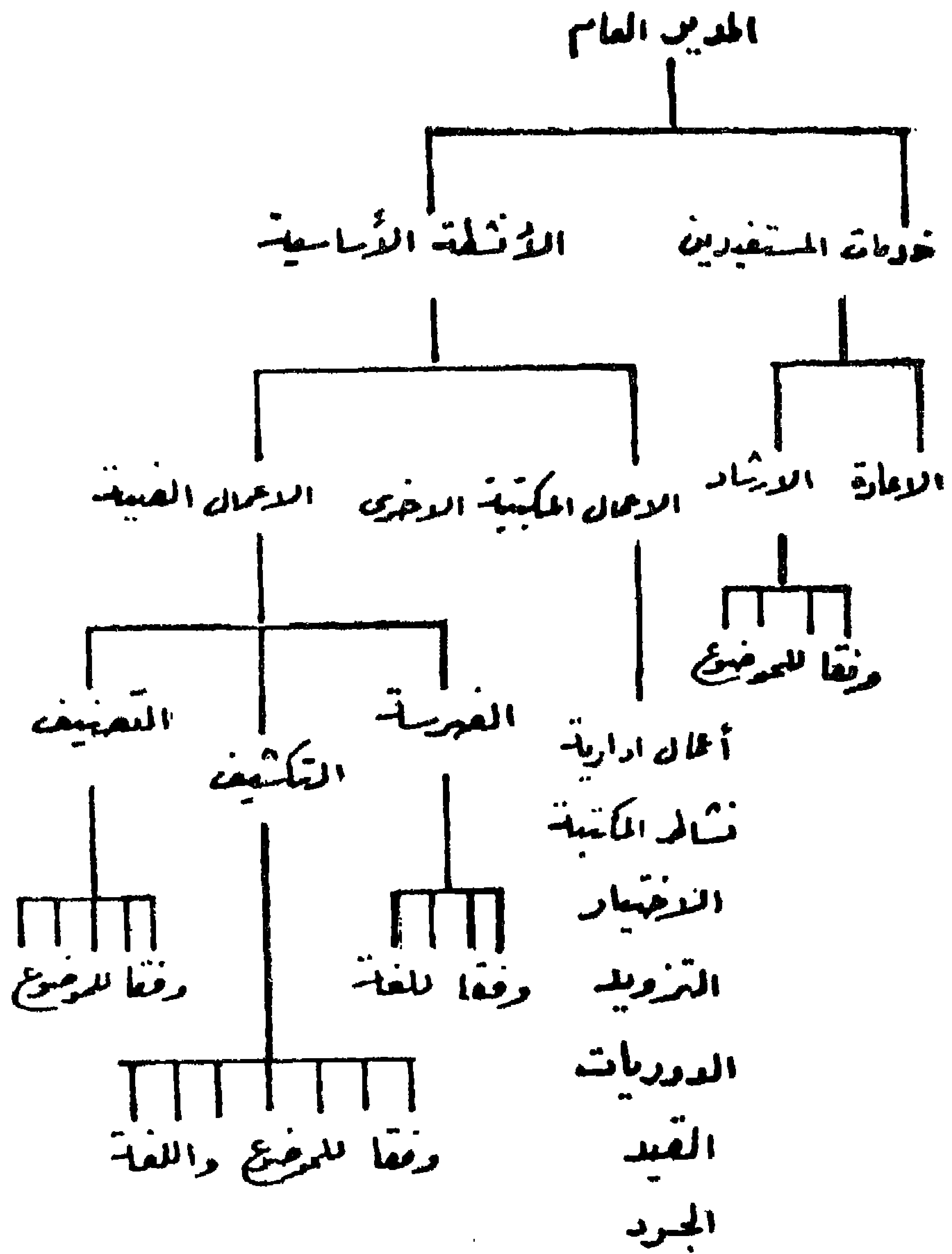
غير أن للمكتبات الصناعية بوجه خاص أسباب وجيهة لإنشاء عدد  
من المكتبات أو وحدات المعلومات داخل بعض الأقسام . وغالبا  
ما تنشأ هذه المكتبات مع تزايد ونمو احتياجات البحث والتطوير . وقد  
يعتمد القسم الواحد اعتمادا أساسيا على مكتبته ، لكن تظل المكتبة الأم  
رغم ذلك مصدرا للمعلومات النافعة لمختلف أقسام ووحدات المؤسسة ،  
سواء أكانت معلومات تجارية أو إدارية أو بحوث تسويق . . . الخ ، لذلك  
فإن تبعية المكتبة للإدارة العليا هو الحل الأمثل . ويلاحظ « ماجسون »  
أن بعض المكتبات ومراكز المعلومات بدأت تشق طريقها إلى الظهور في  
المكتبات البريطانية المتخصصة ، وتكاد تكون محتجبة بعيدة عن الأنظار ،

وتعمل في استقلال تام عن بعضها البعض . وبالرغم من أن ذلك الوضع يؤثر في إقامة وتشغيل شبكة معلومات فعالة واقتصادية ، فمن المؤسف أن نرضى وتقبل الإدارة العليا في المؤسسة بذلك الوضع الذي يضعف ويوهن من عوامل اثرء وتحسين الانتاجية بصورة عامة (٢٤) .

واذا كان من الضروري وضع نظام موحد لتشكيل جهاز الموظفين في المكتبات المتخصصة على الرغم من الصعوبات القائمة ، فمن الاوفق أن نقسم تلك المكتبات الى مجموعتين : صغيرة وكبيرة . وبالنسبة للمكتبة الصغيرة ( التي تشتمل على أربعة موظفين أو أقل ) نواجه احتمالين : الاول أن تكون درجة التخصص عالية بينما تكون المواد المتوفرة لذلك التخصص قليلة ، والأفضل هنا أن يتولى الاشراف مدير متمكن ضليع في التخصص ، على أن يعاونه اثنان من المساعدين المؤهلين ذوي الخبرة في أعمال التكتشف والاستخلاص والفهرسة والتصنيف وتقديم المعلومات والترجمة ، وموظف كتابي واحد . أما الاحتمال الآخر فهو أن يتعامل الأربعة مع مجال واسع ( أى على درجة أدنى من التخصص ) بينما يكون حجم المواد المتوفرة كبيراً ، وهنا يحسن أن يقتسم ثلاثة من الموظفين العمل على تغطية المجال فيما بينهم ، بحيث يكونون قادرين على تنظيم المواد ونفقا للاسس المتعارف عليها (٢٥) .

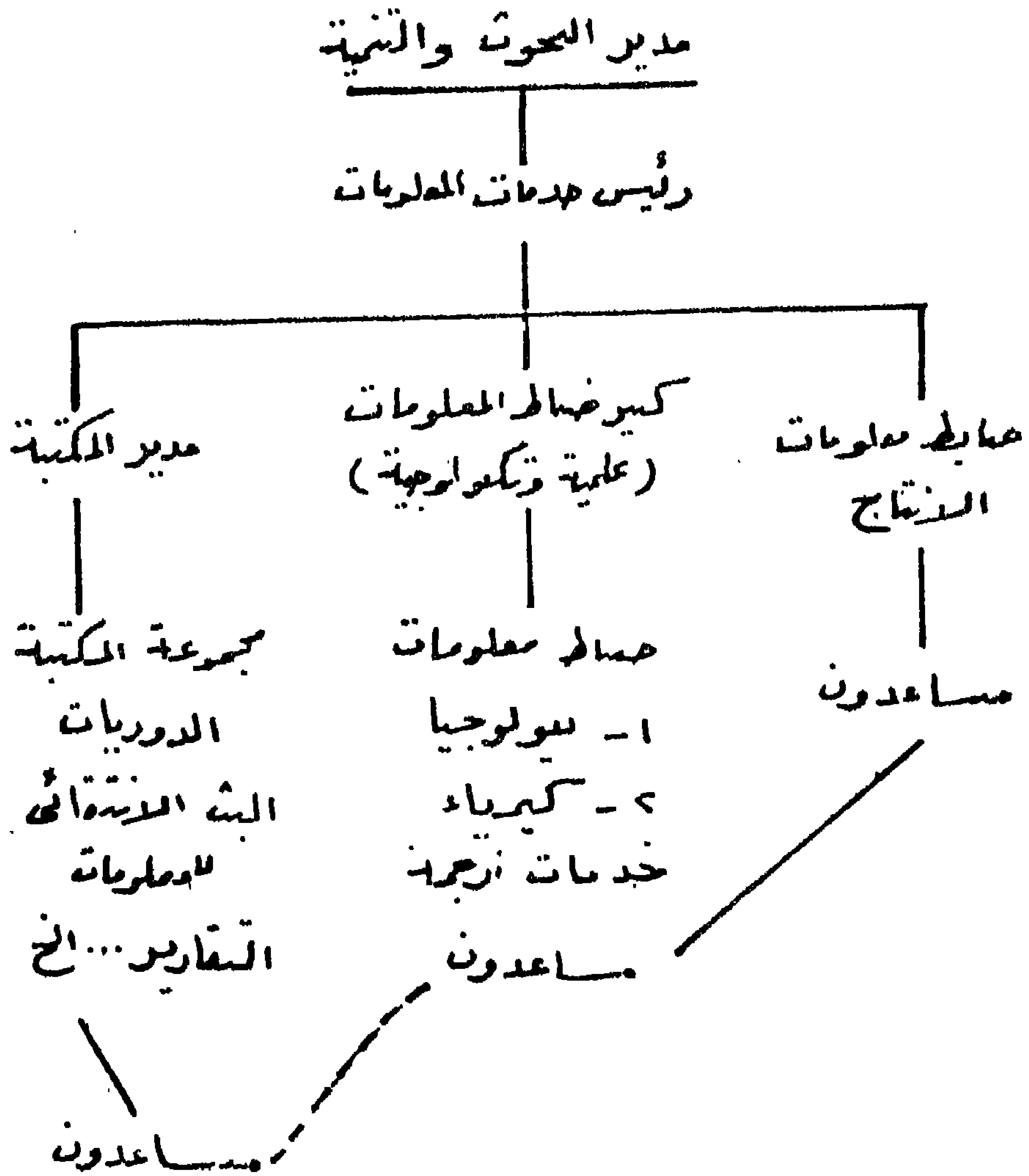
أما بالنسبة للمكتبات المتخصصة الكبيرة فيصف لنا « أرنولد » طريقتين لتقسيم العمل . وتعتمد الطريقة الاولى على ما يمكن أن نسميه « التقسيم وفقاً للوظيفة أو النشاط » وفيها تتشكل مجموعتان من الموظفين ، تختص المجموعة الاولى بخدمات الاحاطة الجارية مثل الاستخلاص واصدار نشرات الاحاطة لجميع الموضوعات ، فيما تختص المجموعة الاخرى باسترجاع المعلومات وتقوم بالتكتشف وخدمات المراجع . أما الطريقة الأخرى فيطلق عليها الباحث « التقسيم وفقاً للخدمة » . وفي هذه الطريقة تنضم جميع الوظائف والانشطة ممثلة في الاستخلاص والتكتشف والاحاطة الجارية ... الخ . تحت لواء مجموعة من العاملين يتعاملون على سبيل المثال مع المعلومات الهندسية أو الكيماوية أو التجارية (٢٦) .

ولعل من الملاحظ أن « التقسيم وفقاً للخدمة » في المكتبات المتخصصة الكبيرة له نظير واضح هو « التخصص الموضوعي » الذي تتبناه بعض المكتبات الاكاديمية والعامة . هذا وقد اخترت الشكلين التاليين ( ١ ، ٢ ) لتوضيح تشكيل جهاز الموظفين في المكتبة المتخصصة ، والاول عبارة عن خريطة تنظيمية وفقاً للوظائف (٢٧) ، والثاني يمثل وضع المكتبة بالنسبة لمؤسسة صناعية (٢٨) .



( الشكل ١ ) تشكيل جهاز الموظفين وفقا للوظائف





( الشكل ٢ ) مكتبة متخصصة صناعية

#### اختيار وتعيين العاملين :

من المهيد عند اختيار وتعيين العاملين في المكتبة المتخصصة ان يضع المسؤول نصب عينيه بعض الشروط التي تكفل قيامهم بممارسة أنشطتهم المختلفة بنجاح . فالوظائف الكتابية على سبيل المثال بما فيها صف البطاقات والترفيف والكتابة اليدوية والضرب على الآلة الكاتبة وحفظ الملفات والوثائق يشترط فيها الدقة والخط الجيد وخفة الحركة والحكم على الامور بصورة صائبة .

أما المكشفون وباحثو الانتاج الفكرى فيجب أن يتوفر فيهم الميل الى تنظيم المواد ، والمقدرة على التقاط المعلومات ، والاتصالات الواسعة ، والخلفية القوية فى المعارف العامة ، والهمة التى لا تعرف الملل أو الكل . كما يجب أن يتحروا الدقة فى البحث ، وأن يكونوا قادرين على استنباط احتياجات المستفسرين الفعلية من واقع أسئلتهم ، وأن يفكروا بطريقة منطقية ويعرضوا آراءهم بوضوح .

أما المسؤولون عن انتاج المستخلصات والنشرات والتقارير وغيرها من المطبوعات فينبغى أن تتوفر فيهم القدرة على الكتابة ببلاغة وإيجاز واقتناع . كما يجب أن تكون فى وسعهم التغفل فى أفكار واهتمامات مختلف العاملين فى المؤسسة ، وأن يكونوا على علم دائم بمجريات الأمور .

ولا تمثل هذه الخصائص كل المؤهلات المطلوبة ، فهناك الدرجات العلمية والخبرات التى سبق أن تحدثت عنها فى الجزء الخاص بفئات العاملين ، والتى لا أرى ما يبرر تكرار الحديث عنها هنا . أضف الى ذلك أن العمل فى المكتبة المتخصصة يحتاج الى درجة مناسبة من الذكاء والحماسة ، ورؤية نافذة لامكانات المستقبل عندما تستغل الآلات والأجهزة الى حدودها القصوى فى انجاز الاعمال الروتينية واليومية الشاقة ، مطلقة سراح الانسان لكى يستخدم خياله وبراعته وحنكته فى القيام بالبحث واكتشاف المعارف الجديدة .

وبالنسبة لاجراءات الاختيار والتعيين فهى نفس الاجراءات المتبعة فى المكتبات الاخرى والتى تحدثت عنها فى الفصل الاول من هذا الكتاب ( راجع ص ١٩ - ٢٣ ) .

غير أن هناك ملاحظة بشأن المقابلة الشخصية التى تعتبر ضرورية لكلا الطرفين ، صاحب العمل وطالب العمل تنبهنا اليها « لويز دارلنج » . ففى بعض الاحيان يتعذر اجراء المقابلة الشخصية اما لبعد المسافة بين الطرفين أو لنقص الاعتمادات المالية المخصصة ، وهنا يمكن لمدير المكتبة أن يطلب من أحد زملائه المقيمين بالقرب من محل اقامة المرشح أن يتولى اجراء المقابلة نيابة عنه . ومع ذلك فهى تنصح بأن يتقابل المرشح مع العاملين الذين تتصل أعمالهم بعمله المرتقب ، فبذلك يستطيع أن يزن ظروف العمل غير الملموسة وفى نفس الوقت تتكون لدى المسؤولين صورة أوضح عن مدى توافقه وانسجامه فى العمل معهم (٢٩) .

ويحذر «كاميل» من كتمان بعض معالم الوظيفة التي قد تبدو غير جذابة للمرشحين أثناء المقابلة الشخصية . فالعمل في المكتبة المتخصصة الصغيرة يتطلب انتاجية أكبر وربما القيام ببعض الاعمال الروتينية والروتينية التي يعهد بها في العادة للموظفين الكتابيين ، الا أن الصراحة واجبة لحماية كلا الطرفين (٣٠) .

وجدير بالاشارة أن استقطاب العاملين الكتابيين للعمل في المكتبة المتخصصة لا يمثل أية مشكلة ، أما الحصول على العاملين المؤهلين المناسبين ، فيقول « آستول » انه ليس أمرا سهلا كما قد يظن البعض ، فالكثير من طالبي الوظائف يجهلون تماما طبيعة العمل في المكتبة المتخصصة ، كما أن الهيئات المهنية مثل جمعيات المكتبات وغيرها لا تبذل جهدا ملموسا في تذليل المصاعب (٣١) .

لكن « شتراوس » ترى أن هناك ثلاث قنوات يمكن من خلالها جلب العاملين المؤهلين ذوي الكفاية والخبرة . أولى هذه القنوات هي الدوريات المهنية المتخصصة والتي يمكن أن توضع فيها اعلانات عن الوظائف المطلوبة والشاغرة . ثم هناك مدارس المكتبات والمعلومات التي تحتفظ بسجلات المتخرجين فيها والتي يفضل الاتصال ببعضها بين الحين والآخر لاقتناص أكمل العناصر ، كما أن الكثير من تلك المدارس يعلن عن نظام الجمع بين العمل والدراسة ، وهو النظام الذي يهيئ الفرصة أمام بعض الطلبة المتنازين للعمل أثناء الدراسة ، والذي قد يحتاج الى بعض المخاطرة من جانب المكتبات لتعيين مثل أولئك الطلاب . أما القناة الثالثة والأخيرة فهي خدمات التوظيف التي توفرها بعض الجمعيات العلمية والمهنية (٣٢) .

وفيما يتعلق بالإعلان عن الوظائف الشاغرة تلاحظ « كاييل » أن اعداد الاعلان يجب أن يرتبط بأسلوب المقابلة الشخصية ، وأنه من الوظائف الادارية الهامة التي لا يلتفت اليها أحيانا . فالاعلان المعد بصورة جيدة سوف يعمل على اجتذاب العناصر الملائمة واثناء الآخرين عن أضاعة وقتهم ووقت وجهود المؤسسة . كما أن المرشح المرتقب يجب أن يتعرف من خلاله ليس فقط شروط وأحوال الوظيفة وإنما فرص المستقبل أيضا . ولعل ما يجذب المرشح أكثر معرفته بأن الوظيفة تتطلب درجة عالية من المسؤولية وما إذا كانت الفرصة ستتاح له لإجراء البحوث أو تلقى المزيد من التدريب على نفقة المؤسسة (٣٣) .

ولا بد من الإشارة هنا الى أن المكتبات المتخصصة في المؤسسات الكبرى لديها فرص أوسع من غيرها في الحصول على العاملين المؤهلين ،

مفنى معظم تلك المؤسسات توجد ادارة لشؤون العاملين تستطيع بوسائلها الخاصة وخبراتها فى هذا المجال اكتشاف وتعيين افضل العناصر الصالحة للعمل .

### مكتبة الموظف الواحد :

يحدث أحيانا عندما تكون المكتبة المتخصصة لا تزال فى طور الإنشاء أو عندما يكون حجم العمل صغيرا ، أن يتولى فرد واحد تصريف شؤون المكتبة وإنجاز جميع أعمالها الفنية والكتابية . وفى هذا الصدد يذكر « ساركار » أن حجم العاملين بالمكتبة المتخصصة لا يتوقف بالضرورة على حجم العاملين بالمؤسسة ، إذ لا يستخدم جميع منسوبى المؤسسة مكتبتها بنفس القدر ، ولأن المكتبة غالبا ما تلبي احتياجات بعض الغرباء من لا ينتمون إلى المؤسسة ، الذين لا سبيل إلى تحديد عددهم . يضاف إلى ذلك أن ثمة اتجاه عام بأن تزايد عدد المستفيدين لا يدعو دائما لزيادة نسبية فى عدد العاملين بالمكتبة (٣٤) .

وعن سلبيات مكتبة الموظف الواحد يحدثنا « أيدى - جنسن » عن المشكلات التى عادة ما تصحبها مثل التسهيلات الهزيلة والرصيد الضعيف والإدوات الببليوجرافية المتواضعة ، وهى الأمور التى تنعكس على أداء الموظف ، فنراه مطالباً بالمزيد من العمل الكتابى والورقى ، وعاجزا عن القيام بالاعباء الضرورية والهامة ، ومضطرا للعمل على فترتين صباحية ومساءلية ، وكل ذلك يعيق تسميته المهنية ويؤثر فى معنوياته ، ناهيك عن أهواء البيروقراطية التى لا يمكن التنبؤ بها فى مثل تلك الظروف (٣٥) .

أما إيجابيات ومفاتيح النجاح فى مكتبة الموظف الواحد فيجدها « سان كلير » تتمثل فى الإدارة الذاتية الفعالة ، والإتصال الجيد بين المكتبة والرواد وإدارة المؤسسة . كما أن من المزايا التى تعود على الموظف الوحيد بالنفع قلة ضغط العمل والتقدير المباشر لجهوده المهنية من جانب الإدارة (٣٦) .

وقد تجد أحدى المكتبات المتخصصة نفسها عاجزة عن توفير موظف مؤهل واحد لإنجاز أعمالها الفنية مما قد يضطرها إلى الاستعانة بموظف كتابى يتولى المهام الفنية نيابة عنه . ولكن مكتبة فى الولايات المتحدة ، هى « مكتبة كليفلاند للعلوم الصحية » أمكنها التغلب على هذه المشكلة بتبني فكرة « المكتبة المتجول » . وقد كتبت « سيلفيا فمير » تقول أن مكتبة كليفلاند تختار موظفا مؤهلا لزيارة مجموعة من مكتبات المستشفيات فى المنطقة وتقديم الخدمة المكتبية للمكتبة التى لا تتمكن من توفيرها

بسهولة نظير أجر طبعا . غير أن التوسع في برنامج كهذا يواجه بعض القيود منها ضرورة اهتمام المستشفيات بالفكرة وقربها الجغرافي من بعضها البعض ومن المكتبة الأصلية ، ومقدرة الأخيرة على مجابهة الطلب المتزايد على تلك الخدمة (٣٧) .

### أحوال العمل في المكتبة المتخصصة

تختلف أحوال العمل في المكتبات المتخصصة باختلاف حجم المؤسسة ، وما إذا كانت حكومية أو خاصة ، ومقر المكتبة ، والميزانية المخصصة لها ، وحجم العمل وعدد العاملين بها ، وبالرغم من كل هذه الاختلافات فهناك بغض الأمور التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل توفير المناخ الملائم الذي يساعد العاملين على أداء أعمالهم على النحو المطلوب .

أول هذه الاعتبارات أن يكون لمدير المكتبة مقر خاص به ، كما يجب أن يكون لكل عضو من العاملين بالمكتبة مكتب خاص يوضع في مقر عمله . ويقول « أنتوني » أن التشريعات الحديثة في بريطانيا تشترط مساحة أرضية تقدر بأربعين قدما مربعا لكل موظف ، وتلك هي أدنى المتطلبات ولا يجوز التوصية بتطبيقها إلا في المؤسسات الكبيرة التي يجاوز عدد العاملين فيها المائة ، فيما يشير أحد التقارير الحديثة أيضا إلى وجوب تخصيص المساحات المناسبة لكل فئة من فئات العاملين كالآتي :

الاداريون	٢٠٠ — ٤٠٠ قدم مربع للفرد
المؤهلون	١٠٠ — ١٥٠ قدم مربع للفرد
الكتابيون	٥٠ — ٨٠ قدم مربع للفرد

كما يذكرنا « أنتوني » بأن العاملين يحتاجون إلى مساحات أخرى لرفوف لوضع الكتب والوثائق تحت الأعداد ، ولناقلات الكتب ، ووجندات الفهارس والكشافات وغيرها من الأدوات والأجهزة ، مما يجعل مائة قدم مربع للفرد حدا أدنى للحيز الذي يشغله ، ولعل تخصيص ١٢٥ قدما مربعا يعتبر مقياسا مرغوبا فيه . (٣٨)

وغنى عن القول أن الاضاءة المناسبة والتهوية الكافية ودرجات الحرارة ونسب الرطوبة المعتدلة والضوضاء المحكومة باستعمال السجاد

والمطاط في الأرضية ووضع لافتات السكون في الأماكن البارزة ، كل ذلك يريح العاملين بالمكتبة ويزيد من قدرتهم على التركيز والاقبال على العمل بهمة ونشاط .

ومن الاعتبارات الهامة الأخرى تحديد ساعات عمل الموظف ، خاصة إذا علمنا أن نسبة كبيرة من المكتبات المتخصصة تفتح أبوابها لمدة ستين إلى سبعين ساعة أسبوعياً ، وأن كان هذا التحديد غير ذي شأن في المكتبات الحكومية التي يخضع موظفوها لنظام الخدمة المدنية المعمول به من حيث ساعات الدوام . أما في المكتبات الأخرى غير الحكومية فإن عدد ساعات العمل للعاملين في المكتبة هو نفس عدد الساعات بالنسبة لزملائهم العاملين في المؤسسة . وفي كل الأحوال يمكن اللجوء إلى المرونة في أعداد جداول العمل ، بحيث يتوفر للعمل في المكتبة موظف واحد أو اثنان على الأقل في أي وقت من أوقات الخدمة . أما إذا اضطر الموظف للعمل ساعات إضافية فلا بد أن يعرض عنها وفقاً للأنظمة المتبعة في هذا الشأن .

وفيما يختص بالإجازات والرعاية الصحية والميزات الإضافية والترقيات والتقاعد ، فإني أحيل القارئ إلى الفصل الثاني من هذا الكتاب ( من ٧١-٧٤ ) نظراً للتشابه الكبير بين المكتبات الجامعية والمتخصصة في التصنيفات المتعلقة بكل منها .

### التمهية المهنية للعاملين في المكتبة المتخصصة

ترتكز قوة المكتبة المتخصصة لا علم المحتوى الموضوعي لجموعتها ، ولا علم شكل التنظيم الإداري للمؤسسة التي تعتبر المكتبة أحد أركانها ، ولا على نوعية العاملين في المؤسسة ، وإنما على نوع الخدمة التي توفرها . ويمكن للمرء كما يقول «موسيكير» أن يقتفى أثر التركيز على الخدمة في المكتبة المتخصصة حتى عام ١٩١٥ تقريباً وربما قبل ذلك ، ولعله المعيار الأول الذي يميز المكتبة المتخصصة عن سواها من أنواع المكتبات ، فقد تفضل المكتبة العامة على سبيل المثال تقديم خدماتها للرواد بأسلوب تقليدي ، أما المكتبة المتخصصة فقد تعتمد إلى «قص» المقالات من الصحف والدوريات أو استنساخ معلومة من المعلومات وتقديمها للمستفيد بشكل مباشر دون الحاجة إلى تجليد المواد أو إلى إجراءات الاعارة المعروفة . (٣٩)

وليس ثمة شك في أن التركيز على الخدمة هو الذي أدى إلى ضرورة الاهتمام بمستوى العاملين وكفائتهم . ويشكو البعض من أن المناهج الدراسية في معظم مدارس المكتبات تركز بصفة أساسية على إعداد الدارس للعمل في المكتبات العامة ، وأن بعض تلك المدارس ليس لديه منهج واحد في المكتبات المتخصصة ، وبالعزم من ذلك يقول « أحمد بدر » و « حشمت قاسم » أن السنوات الأخيرة شهدت اهتماما باحتياجات العمل في المكتبات المتخصصة ، كما كرست الجهود في مدارس المكتبات الأمريكية والأوربية لادخال مقررات دراسية مثل دراسات للإنتاج الفكري في مجالات علمية محددة كالكيمياء والهندسة وغيرها . (٤٠)

وفي مقارنة بين الدول الغربية والشرقية فيما يخص أعداد كوادر العمل في المكتبات المتخصصة يذكر « جاستر » أن المتخرج في معظم جامعات أوروبا الغربية يتلقى تأهيلا مهنيا يصل الى سنة أو سنتين ، غير أن هذا التأهيل له طبيعة عامة غير متخصصة ، اكتفاء بما اكتسبه الدارس من معرفة في أحد المجالات خلال سنوات دراسته بالجامعة . أما في الاتحاد السوفيتي فان التأهيل يقوم على دمج الدراسات المهنية مع مختلف التخصصات كي يتمكن الموظف من خدمة احتياجات المستفيدين بطريقة أفضل ، كما أن ذلك يتعكس على المناهج الدراسية التي تتمثل فيها المواد المهنية ومواد التخصص الموضوعي بنسب متساوية . (٤١)

أما في العالم العربي فلا يزال هناك نقص حاد في المكتبيين ذوي الكفاءة والمقدرة في مجالات العلوم ، ويرجع ذلك — في نظر مؤلف هذا الكتاب — الى أسباب عدة من بينها ربط والحاق دراسة المكتبات والمعلومات بكليات الآداب أو العلوم الانسانية أو الاجتماعية أو التربية ، وعدم توفر العدد المناسب من أعضاء هيئات التدريس ذوي الخبرة القوية في المجالات العلمية، وقلة اقبال حملة البكالوريوس من الكليات والمعاهد العلمية على الالتحاق بالدراسات العليا في المكتبات والمعلومات التي تنظمها بعض أقسام المكتبات في العالم العربي ، مثل تلك القائمة في مصر والمملكة العربية السعودية .

وسوف أتناول فيما يلي عرض ومناقشة أبرز وسائل التنمية المهنية للعاملين في المكتبات المتخصصة وهي دليل العمل بالمكتبة والتدريب أثناء العمل واجتماعات العاملين .

## دليل العمل بالمكتبة :

لما كانت اجراءات العمل تختلف من مكتبة لآخرى ، ونظرا للتعديلات المحلية الخاصة لقواعد الفهرسة وصف البطاقات وأنظمة التصنيف وغير ذلك من العمليات التي تراها كل مكتبة على حدة واجبة التطبيق ، يصبح دليل العمل أداة لا غنى عنها في الحيلولة دون وقوع العاملين في تضارب أو أخطاء قد تنجم عن تنفيذ تعليمات شفوية يفسرها العاملون كل وفق هواه .

ويعلق الكثيرون مثل «بوتس» و « وسنر » أهمية كبيرة على اعداد دليل العمل ، بعد أن لاحظت الأخيرة أن عددا قليلا من المكتبات يمتلك مثل هذه الأدلة لأن مديري تلك المكتبات ليس لديهم الوقت الكافي لاعدادها ، فيما تذهب الأولى الى أن الدليل يقدم للمديرين برهانا ماديا لا يرقى اليه الشك على نجاح ادارة عمليات المكتبة . (٤٢)

ويمكن لدليل العمل أن يتخذ شكل كتيب صغير ، ولو أن الافضل أن يتكون من أوراق سائبة توضع في ملف خاص حتى يتسنى اضافة ما يستجد من تعليمات واستبعاد ما تقادم أو تغير منها بسهولة .

وتبدي « اليزابيث ماك » بعض الملاحظات الهامة على اعداد دليل العمل . فكل صفحة فيه يجب أن تعطى تاريخا ورقما حتى يسهل احلال الاوراق المعدلة أو المنقحة وإقحام أى أوراق إضافية . كذلك يجب أن يتضمن الدليل نماذج لكل « الفورمات » المستخدمة في العمليات الروتينية ، على أن يوضع كل نموذج أمام أو أسفل التعليمات المتصلة به مباشرة ، بدلا من تجميعها في نهاية الدليل . كما يجب أن تكون التعليمات دقيقة محكمة ، لأن ذلك من شأنه أن يطبع في ذهن الواقف الجديد حرص المكتبة على التفصيلات الدقيقة . أما الرسوم التخطيطية لسريان الاجراءات Flow — charts فلها أهميتها الخاصة في تحديد ما يجب اتخاذه من خطوات متعاقبة ازاء تنفيذ العمليات بطريقة نظامية . (٤٣)

ولايشتمل دليل العمل على تفصيل الاجراءات فحسب وانما تبرير اتباعها أيضا ، كما أن كل قرار تتخذه المكتبة نتيجة استفسارات المستفيدين أو العاملين يجب أن يسجل فيه . هذا بالإضافة الى سياسة وأنظمة المكتبة فيما يتعلق بساعات الخدمة واجازات العاملين بمختلف أنواعها والامور الأخرى ذات الصلة ثقافيا للبس أو سوء الفهم . ويفضل أن يرتب الدليل موضوعيا وأن يزود بكشاف جيد .



ويفيد دليل العمل بصفة خاصة الاعضاء الجدد من العاملين اذ يقدم المكتبة تقديمًا ممتازًا لهم . ومن رأى ( كايلى ) أن يطلب من كل عضو جديد خلال فترة تدريبية استخراج واستنساخ الفقرات والاجزاء التى لها صلة مباشرة بعمله لاستعماله الشخصى ، لأن ذلك يساعد على تثبيت وترسيخ التفاصيل الدقيقة أو التى قد يفوته الانتباه اليها فى ذاكرته (٤٤) .

### التدريب أثناء العمل :

لا يزال هناك جدل كبير حول ما اذا كان التدريب أثناء العمل يقوم أحيانًا مقام مؤهلات الموظف الأكاديمية أم لا يقوم . فالذين يرون أنه لا يصبح أن يعتبر بديلاً يعتقدون أنه حتى فى الحالات النادرة التى اثبت فيها نجاحاً ملموساً فهو من الناحية الأخرى تبديد للوقت . وقد يكون معهم بعض الحق ، اذ كيف نغرس أسس وقواعد الفهرسة والتصنيف مثلاً فى أذهان العاملين على حساب ساعات العمل ؟ ومع ذلك تبقى هناك بعض أساليب العمل وبعض النواحي المتعلقة بتخصص المكتبة التى لا مناص من الإلمام بها وتعرفها وفهمها أثناء تأدية الموظف لعمله .

غير أن « كايلى » تلاحظ أن القدرة على التعليم ليست بالضرورة موهبة تلقائية تتوفر لكل ذى علم بعمله ، لذلك اذا كان بين العاملين بالمكتبة من يمتلك هذه الموهبة فمن المفيد أن توضع مسأله التدريب بين يديه (٤٥) ويعترف « آستول » بأن عدداً قليلاً فقط من المكتبات لديه الكفاية من الموظفين المؤهلين ، أو لديه مدير على استعداد للتضحية بوقته من أجل الإشراف على تدريب العاملين . كما أن المقررات الدراسية المشطورة ( يسمونها فى بريطانيا مقررات الساندويتش Sandwich courses ) التى يجمع فيها الدارس بين الدراسة النظرية فى إحدى مدارس المكتبات والتدريب العملى فى مكتبات مختارة ، تعتبر حلاً مثالياً ، غير أن قلة ضئيلة من المكتبات المتخصصة هى فقط التى يمكنها اطلاق سراح العاملين للانتظام فى تلك المقررات التى قد تطول لمدة ستة شهور أو سنة كاملة ، وصرف رواتبهم اضافة الى نفقات التدريب الباهظة (٤٦) .

وينظر « شاوت » الى التدريب أثناء العمل من زاوية أخرى ، ففى اعتقاده أن التنمية المهنية للعاملين تقوم على شرطين : الاول هو « علاقات الجماعة » Group relationships التى تسهم فى إنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة ، أما الثانى فهو « المناخ » Climate أو ظروف العمل التى تساعد الفرد على النمو والابداع والإنتاج ، وعلى أن يهب

نفسه بحماسة للعمل الذى يعتبر مسؤولا عنه . ويعنى « شأوت » بعلاقات الجماعة استشارة العاملين قبل أن يتخذ المدير قرارا ، ويعنى بها أيضا اشراك العاملين فى إتخاذ القرار ، أى وصول المدير والعاملين معا الى قرار . وفى كلا الحالتين يحس العاملون أن لهم دورا فى القرارات ، ومن ثم لهم حصة فى نجاحها . وهكذا يبعثون فى واجباتهم حيوية وعزما وروحا تختلف تماما عن ما يمكن أن يقدموه فى ظل نظام الطاعة العمياء . أما المناسخ الذى يتحدث عنه «شأوت» فيقصد به الانفتاح والصدق والامانة والمساندة، وكلها تساعد الفرد على أن يصبح ايجابيا ومنتجا وخلاقا ، فى حين أن المناسخ الذى يسوده الشك والاكراه والخداع والاستخفاف لن يؤدي الا الى السلبية والتراجع والتمرد والعداء(٤٧) .

ويجب أن يهدف التدريب الى سد الفجوة بين الاداء الفعلى للموظف والحد الاقصى لمتطلبات الوظيفة . وفى ذلك تقول « اليزابيث ماك » ان سد تلك الفجوة لا يقتصر بالضرورة على الوظيفة التى يشغلها الموظف والتى قد يفيد التدريب جزئيا أو كليا فى جعله اهلا للترقية ، وانما ينبغى فى البداية تحديد احتياجات التدريب ومن ثم اختيار التدريب الملائم . وأفضل سبل لتحقيق ذلك هو أن يقوم المسؤول بصياغة توصيف لوظيفة دون النظر الى شاغلها وبعيدا عن الطموح الزائد ، وان يحدد المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة لمعاونته على الاداء الذى يبعث على الارتياح ، وبعدئذ يجب أن يتجه التدريب نحو تزويد الموظف بما ليس فى حوزته(٤٨) .

ويختلف تدريب الموظفين أثناء العمل تبعا لحجم المؤسسة والمكتبة . فمشاكل التدريب فى مكتبة صغيرة بها عدد ضئيل من العاملين تقل كثيرا عن المضاعب التى تواجهها المكتبات الكبيرة . ويعيب « اكرمان » على أدب علم المكتبات أنه على الرغم من امتلائه بالعديد من البحوث والمقالات عن التدريب أثناء العمل ، والتى تلمس وتدعو الى المزيد من البرامج وتحسينها ، فان الدراسات المنهجية التى تصمم لتقييم طرق التدريب وقياس النتائج تعد نادرة بالفعل(٤٩) ويضرب مثلا جيدا بالدراسة التى قام بها « والاس وآخرون » لاختبار وقياس نماذج للتدريب على تحليل النظم والنقل الصوتى للحروف الروسية الى الانجليزية واستخدام الادوات المرجعية للعاملين المؤهلين وغير المؤهلين فى بعض المكتبات العلمية والتكنولوجية التى أوضحت ، بعد عقد اختبارات للمتدربين فور الانتهاء من فترة التدريب ، أنهم اكتسبوا خبرة فى كل المجالات فيها عدا تحليل النظم حيث كانت آراؤهم سلبية ومتضاربة الى حد بعيد(٥٠) .

ويفضل أن يقوم المدير أو من ينوب عنه بتعريف الموظف الجديد  
أهداف المؤسسة بوضوح ، ويجيب على استفساراته ، ويشعره بأنه  
الشخص الذى يجب أن يتوجه اليه للعلم أو للمشورة . وقبل أن يستقر  
الموظف الجديد فى عمله يتعين أن يقضى قرابة أسبوع أو أسبوعين فى التعرف  
أسلوب العمل فى المكتبة ، ويرى بعينه أداء زملائه العاملين ، فبذلك يزداد  
فهمه للمهام التى توكل اليه .

وتؤكد « ماك » على فعالية هذه الوسيلة فى تدريب الموظفين أثناء  
العمل ، التى يطلق عليها « التعريض » Exposure ، ويقصد بها  
معايشة وملاحظة الفرد لأعمال الآخرين . فالاستماع والرؤية يؤديان  
إلى تعليم الموظف دون أن يدرك ودون أى مجهود يذكر من جانبه . فاستراق  
السمع لمحادثة بين موظف الإعاره وأحد المستعيرين عبر الهاتف لطلب تجديد  
إعاره أو وضع كتاب له فى قائمة الانتظار يفيد الموظف الجديد ليس فقط  
فى تعلم أسلوب التخاطب وإنما فى تقليد نبرات صوته عندما يواجه موقفا  
مماثلا . ومشاهدة المهرس وهو يقوم بالفهرسة تكسبه ألفة واعتيادا  
على النمط المتبع والعديد من المصطلحات المستخدمة . ومراقبة باحث الإنتاج  
الفكرى وهو يستبعد بعض الموضوعات أو المواد تزيد خبرته فى هذا  
المجال ... وهكذا (٥١) .

ولحل مشكلة التدريب أثناء العمل فى المكتبات التى لا تملك عددا كافيا  
من الموظفين المؤهلين يمكنهم الاضطلاع به بنجاح ، يقترح « آستول » أن  
تتضافر جهود المكتبات المتخصصة فى إقليم أو منطقة جغرافية محددة  
فى إقامة وتعزيز برامج التدريب . ويمكن للمكتبات المشتركة فى مشروع  
تعاونى كهذا أن توفر المدرب أو المشرف على برنامج التدريب كل بدورها ،  
ولفترة معينة ، على أن يتخذ التدريب شكلا عمليا أكثر منه نظريا (٥٢) .

وكثيرا ما تلجأ المكتبة المتخصصة الى دعوة أفراد من المؤسسة أو  
من مؤسسات أخرى لالقاء بعض المحاضرات النظامية عن التطورات  
الحديثة فى المهنة . ويمكن لكافة العاملين فى المكتبة بمختلف مستوياتهم  
حضور هذه المحاضرات التى يفضل أن يخطط لها ويعلن عنها مسبقا  
وبالتنسيق مع المؤسسة الأم ، كما يفضل أن تلقى فى قاعة مخصصة  
للمحاضرات ، وأن يواكبها استخدام الوسائل السمعية والبصرية ، وربما  
زيارات أو جولات يتفقد فيها المدربون طرق العمل بالمؤسسة أو استخدام  
الحاسب الالكترونى وغيره من أجهزة الاتصال الحديثة .

وفي كل الأحوال يجب على المسؤولين والمديرين أن ينظروا إلى مسألة التدريب أثناء العمل على أنها عملية مستمرة ، وأن يخصصوا لها من وقتهم وجهدهم ما يضمن لها البقاء وللعاملين التطور المهني المرغوب .

### اجتماعات العاملين :

يؤمن الكثيرون بأن ليس ثمة ما يكفل استمرار العمل في المكتبة بطريقة سلسلة مثل عقد اجتماعات للعاملين . ويقول « ساركار » أن هذه الاجتماعات لا تسفر فقط عن صياغة القرارات التي تنظم عمليات التزويد واعداد الميزانية وتعيين وحل مشاكل العاملين ، ولكنها تراقب أعمال المكتبة عن كثب وتعمل على تعديل اللوائح لدى نشوء ظروف أو أحداث إخاصة(٥٣) .

وإذا أريد لهذه الاجتماعات أن تؤتي ثمارها فيجب أن تكتسب صفة استشارية أكثر منها اشرافية ، كما يجب أن تنعقد بصورة منتظمة ولو لفترات قصيرة ، حتى يعلم الموظفون بأن هناك فرصا مواتية لطرح الاسئلة واثارة المناقشات حول مختلف المسائل المتعلقة بالخدمة ، وحتى لا يضيع المدير وقته في مقابلات فردية متكررة للرد على نفس الاستفسار . كما أنه من التقاليد الحسنة أن يتناوب الاعضاء تدوين محاضر موجزة لتلك الاجتماعات للرجوع اليها في المستقبل ، ولكي يستفيد منها من لم تمكنه ظروفه من الحضور .

وفي أغلب الأحيان لا يقتصر حضور تلك الاجتماعات على العاملين في المكتبة فقط ، بل قد يدعى اليها بعض كبار الموظفين في المؤسسة مثل رؤساء الاقسام وغيرهم ممن تمس الخدمة المكتبية أعمالهم بشكل مباشر . ويمكن لهؤلاء أن يقدموا المشورة وأن يعرضوا الافكار وأن يشتركوا في تشكيل السياسات وأن يؤلفوا فريقا من ضباط الاتصال بين الخدمة والرواد .

وتلاحظ « شتراوس » أن المديرين الاواسط مثل رؤساء الاقسام يبدون استعدادا واهتماما بحضور اجتماعات مجلس المكتبة على خلاف مديري المؤسسات الذين يعتبر وقتهم نفيسا ويفضلون شغله في حضور أنواع أخرى من الاجتماعات والمؤتمرات(٥٤) .

ومما يذكر أن هناك اختلاف في الرأي حول جدوى اجتماعات العاملين ففى حين يرى « هوايت » أنها مضيعة للوقت وأن من الأفضل تجنبها لما تسببه من عاقبة وتعطيل العمل ، (٥٥) فان غالبية الخبراء تخالفه الرأي ، اذ تقول « كايلى » أن الاجتماعات من شأنها تدعيم المعرفة والتفاهم المشترك بسرعة تفوق أى قناة أخرى للمعلومات ، وأن مزاياها الهامة الأخرى لاتحصى ، ومنها تبادل الافكار والآراء وخلق جو « غرفة الاستراحة » الذى يعد بمثابة بيئة طبيعية للتعاون ورفع الروح المعنوية بين العاملين (٥٦) .

### بعض قضايا ادارة العاملين فى المكتبة المتخصصة

#### العلاقة بين العاملين والمستفيدين :

تحدد العلاقة بين العاملين والمستفيدين ضمن اطار « العلاقات العامة » التى اختار الكثيرون فى ايجاد تعريف محدد متكامل لها . فالعلاقات العامة مصطلح مطاطى شامل ذو عدة تعاريف ، وان كان أغلبها يحمل نفس المفهوم مع اختلاف الالفاظ المستخدمة . ويعرفها البعض بأنها « هندسة اجتماعية » أو « أسلوب حياة » أو هى « فن التناغم والتوافق مع الناس » أو « العلم الذى يهتم بعلاقة المؤسسة تجاه العملاء » . ويعرفها « ثونفيلد » — أحد رواد العلاقات العامة البارزين — أنها « مجموعة السياسات المخططة والاجراءات التى تستخدمها المؤسسة فى تحقيق مناخ ملائم ورأى عام مقبول يسمح لها بتحقيق أهدافها المحددة » . (٥٧) وفى اعتقاد « عاطف الغمرى » أن أبرز تعريف للعلاقات العامة هو أنها « المقياس الذى تستطيع به المؤسسة قياس درجة تكيفها مع البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التى تعيش فيها والمرآة التى تظهر بها المؤسسة نفسها للمجتمع الذى تعيشه » (٥٨) .

من كل التعاريف السابقة يتضح لنا أن العلاقات العامة تخطت مفهوم الادارة فى العصر الحديث لتعبر عن وظيفة أساسية يجب أن يقوم بها كل مدير فى مؤسسة ، بل كل فرد ينتمى اليها ، اذ أن جهود أولئك جميعا تمثل فى مجموعها القوة الدافعة التى تعطى للمؤسسة الصورة العامة المقبولة فى المجتمع الذى تعيش فيه ، بحيث تصبح منتجا فعالا ومكانا يسعى الكل الى التوظيف فيه .

وفىما يخص المكتبات نجد أن العلاقات العامة هى بتعبير بسيط استخدام مختلف الوسائل فى بناء قنوات الاتصال بين موظفى المكتبة

والجمهور ، والمحافظة على الشعور الودى بين الطرفين . وتقسم « جوان تتلى » جمهور المكتبة المتخصصة الى نوعين : جمهور داخلى ، وهو الذى يتألف من موظفى المكتبة أنفسهم ، وكذلك الناشرين والموردين الذين يزودون المكتبة باحتياجاتها ، ومديرى المؤسسة ومجلس المكتبة ، وجمهور خارجى ، وهو الذى يشكل كل فئات المستفيدين من خدمات المكتبة كالاساتذة والطلاب والباحثين والفنيين والمكتبات الاخرى (٥٩) . وهذا الجمهور الأخير هو ما اود التركيز عليه فى السطور والصفحات التالية .

تعتبر العلاقة بين موظفى المكتبة والمستفيدين من العمليات المتواصلة ، لذا يجب بذل كل الجهود وبشكل دائم لاطهار المكتبة فى أفضل صورة لها أمام عيون الرواد كى يسعوا ويهرعوا اليها تلقائيا وقت الحاجة . كما تعد ردود الفعل لدى الرواد أفضل مقياس لنجاح ذلك الاتصال . وتقول « تتلى » أن من واجب مدير المكتبة ، من خلال مجلس المكتبة ومن احتكاكه المخطط بالجمهور على الرغم من جعله عرضيا غير مقصود ، أن يستنتج ويتعرف الاقتراحات والشكاوى والمطالب ، وأن يترجمها ويحولها الى سياسة مكتبية . وتضيف أنه على الرغم من أن المدير هو الذى يقرر سياسة العلاقات العامة وأسلوب نشاط المكتبة ، فإن العاملين سواء أكانوا فردا واحدا أو أربعين ، مؤهلين وغير مؤهلين ، هم الذين ينفذون تلك السياسة ويدعمون ذلك النشاط ، بدءا من كلمات الترحيب عبر الهاتف وانتهاء بتبادل المعلومات . ومهما بلغ مقدار تدريب العاملين فلن يعوض ذلك عن تصرف غير مقبول أو كراهية الموظف للناس (٦٠) .

ومن الأنشطة التى تكفل أفضل العلاقات بين المكتبة المتخصصة والرواد قيامها باعداد دليل المكتبة ولوحة الاعلانات والمعارض والتقارير السنوى ونشرة المكتبة وغيرها من المطبوعات التى تساعد على توصيل المعلومات الى اكبر عدد من المستفيدين .

**دليل المكتبة** هو كتيب صغير يشترك جميع العاملين فى اعداده ، كما يستعمل مرشدا للمستفيدين بالمكتبة ، ويهتم بوصف المكتبة وطريقة تنظيمها وشروط الاستعارة وبعض التفاصيل الاخرى مثل أسماء العاملين وأرقام تلفوناتهم وساعات فتح المكتبة وطرق الاستفادة من مواردها . ولأن وظيفته اعلامية بالدرجة الاولى يجب أن يكون أسلوبه سهلا وواضحا وأن يزدان بالصور والرسوم . كما ينبغى أن يكون قليل التكلفة ، وذلك لانه يحتاج الى تجديد وتنقيح بين الحين والاخر .

ومن نافلة القول أن طائفة كبيرة من مكاتبات المؤسسات الصناعية تفضل أن يصحب الدليل عرض بالشرائح الفيلمية الناطقة . وفي هذا الصدد تقول « شتراوس » أن العرض يفيد في تخفيف العبء عن العاملين في تعريف الموظفين الجدد بالمكتبة ، وفي شرح خدمات المكتبة للمستفيدين بشكل سهل الفهم ، غير أن ذلك العرض يلتهم جانبا لا يستهان به من وقت العمل (٦١) .

**ولوحة الاعلانات** وسيلة أخرى من وسائل تعريف المستفيدين بخدمات المكتبة ، وهي ضئيلة التكلفة وتستطيع أصغر المكتبات ، سواء من ناحية عدد العاملين أو من ناحية الحيز ، اقامتها في مكان بارز ، يفضل أن يكون بالقرب من المدخل الرئيسى للمكتبة حتى تجذب انتباه الداخلين والخارجين بطريقة لا شعورية . وفيها يجد الرواد اعلانات عن الاحداث والانجازات الهامة في مجال التخصص ، مثل المؤتمرات العلمية والبرامج الاكاديمية ، علاوة على الاعلانات الخاصة بأخبار المؤسسة والمكتبة كالتى تتعلق بتغيير العاملين وترقيتهم ومكافأاتهم وما شابه ذلك من أنباء . وتتغير بطبيعة الحال مواد لوحة الاعلانات من فترة لآخرى حسب الحاجة .

وتعتبر **المعارض** دليلا على يقظة المكتبة ، وعلى حسن ادراك العاملين فيها لأنشطة المؤسسة . وتقام المعارض في بهو المكتبة أو بالقرب من المدخل لتقدم للرواد نماذج حية تعبر عن اهتمامها وتفاعلها مع الاحداث والتطورات الجارية . وتحتصر « آليس نورتون » معارض المكتبات في خمس فئات : معارض خدمات وارشادات عامة ، معارض لمطبوعات ، معارض لمواد العرض العامة ، معارض للمواد ذات الصلة بالكتب ، ومعارض للأفكار (٦٢) . والمعرض الدائم لا يلفت النظر أكثر من مرة واحدة ، لذلك يجب العمل على تغيير المعروضات من وقت لآخر ، أو حتى تغيير ترتيبها داخل صندوق العرض . أما ارتباط المواد المعروضة بالاحداث والمناسبات الهامة في المؤسسة أو في مجال التخصص فلا يستدعى أى توكيد .

**والتقرير السنوى** سلاح آخر من أقوى أسلحة العلاقات العامة ، اذ أنه يتضمن موجزا لنشاط المكتبة خلال عام كامل ، ويعطى الفرصة لمن يقرأه من الرواد أو من رجال الادارة للحكم على مدى قوة الخدمة المكتبية . ويوضح التقرير عادة مظاهر نشاط المكتبة بالاضافة الى التغييرات الجوهرية في واجبات العاملين أو تنظيم العمل ، مصحوبة في كثير من الاحيان بالبيانات الاحصائية المصورة والصور الفوتوغرافية والرسوم البيانية .



وقد لاحظ « أحمد بدر » و « حشمت قاسم » أن التقرير السنوي غالبا ما يصدر في صورة رسمية لا نبض فيها ولا حياة ، الأمر الذي يفقده وظيفته الأساسية كمظهر من مظاهر الدعوة والعلاقات العامة ويقترح المؤلفان أن يتخلص التقرير من الطابع التقليدي والرسمي ، وأن يكتب بأسلوب سهل القراءة ، وأن يعقد مقارنات بين أرقام السنوات الماضية لبيان مظاهر الاتساع في الخدمة ، وأن يبين المعوقات في إنجاز المشروعات التي لا تتم وفقا للخطط المرسومة . ولعل السبب - في نظرهما - في قلة عدد المكتبات المتخصصة التي تطبع تقاريرها يعود إلى التكاليف المبهمة والإجراءات الإضافية من جانب العاملين في إعداد الإحصاءات المصورة ونسخ وسائل الإيضاح ، وأن كان الوقت والجهد اللذين يستغرقهما إعدادها سوف ينتج عنهما تقرير سنوي شيق وجذاب (٦٣) .

**أما نشرة المكتبة Library bulletin** فمهمتها توصيل المعلومات المتعلقة باهتمامات المؤسسة إلى أكبر عدد من المستفيدين . غير أن أعدادها ليس بالأمر الهين على كثير من المكتبات ، نظرا لما يستهلكه من وقت وجهد في التقاط المعلومات وتجميعها وتحريرها . أما من حيث المحتوى فقد تشتمل النشرة على إشارات ببليوجرافية إلى محتويات الدوريات المتخصصة في المجال الذي تخدمه ، وكذلك على عناوين الكتب والنشرات والتقارير وبراءات الاختراع حديثة الصدور ، علاوة على المستخلصات الإعلامية ، وبعض المواد الإخبارية ذات الصلة بنشاط العاملين ، وأنباء التطورات الهامة في مجال تخصص المكتبة .

وتؤكد « شتراوس » أنه لدى انتشار « أنظمة أعلام المستفيدين » وبعد تطوير شبكات المعلومات في العلوم والتكنولوجيا واستغلالها بالكامل على المستوى القومي في أي قطر ، سوف تتخلى المكتبات المتخصصة أكثر فأكثر عن صحائفها ونشراتهما ، أو تبقى عليها وسيلة اتصال لنقل أخبار ما يدور داخل جدران المكتبة فقط (٦٤) .

وتتخذ المطبوعات الأخرى في المكتبة المتخصصة أشكالا عدة مثل الفهارس المطبوعة وقوائم الإضافات الجديدة والنشرات الإعلامية ( وهي صورة مصغرة من نشرة المكتبة ) وقوائم المطالعة والببليوجرافيات والتقارير . ولعل مطبوعات المكتبة المتخصصة هم أكثر أنشطتها احتياجا لخبرات العاملين ومعرفتهم الواسعة بحال التخصص ، إضافة إلى السمات الشخصية الأخرى كالصبر ، الدقة وقوة الذاكرة والقدرة على عرض الحقائق بوضوح ، والكتابة بأسلوب جيد ، وفحص المصادر بدقة وسرعة والعمل تحت أكثر الظروف ضغطا والحاحا .



ويذكر « بودصن » أن نجاح المكتبة المتخصصة في مجال النشر والمطبوعات يتوقف الى حد كبير على اختيار الموظفين الصالحين لاداء مثل ذلك العمل ، وعلى توفر الوقت اللازم لديهم لانجازه . ويضيف أن المرونة واجبة في تقدير ذلك الوقت ، نظرا لاختلاف القدرات الشخصية بين الأفراد والتي تصل الى فارق يبلغ أحيانا خمسين بالمائة أو أكثر (٦٥)

ولقياس مدى نجاح العلاقة بين موظفي المكتبة والمستفيدين تقترح « كارول بير » ثلاث طرق : الاستبيان ، ودفتر اليوميات ، والمقابلة الشخصية . وهي ترى أن الاستبيان أكثرها سهولة عند اجراء مسح لاعداد غفيرة ، لكنه قد يكون سطحيًا وعرضة لسوء الفهم . ودفتر اليوميات الذي بدون فيه المستفيد كل زيارة يقوم بها للمكتبة وما يجده وما لا يجده وكيف يجده ، يعطي معلومات وفيرة ، ولكنه يشكل عبئا على المستفيد . أما المقابلة الشخصية فهي أكثر الطرق فعالية في الحصول على معلومات غزيرة موثوق بها ، لكنها في الوقت نفسه تتطلب مهارة ووقتا من جانب القسائم باجراء المقابلة (٦٦) . وأيا كان الأسلوب المتبع ، يجب أن يتخذ صفة دورية . والذي لا شك فيه أن مثل تلك الدراسات تزودنا برؤية تقريبية لمدى نجاح موظفي المكتبة في تلبية مطالب المستفيدين ، كما أنها تمهد الطريق لفتح قنوات جديدة للاتصال .

وتشير « تتلي » الى أساليب أخرى أقل جهدا وفي الوقت ذاته تعتبر ثمرة اضافية للأعمال اليومية ، مثل فحص السجلات والاصفاء لما يقوله الرواد . فالسجلات تظهر ما إذا كانت الاستعارات في ارتفاع أو انخفاض ، كما تبين أنواع المواد المستعملة ، ومن الذي يستعملها ، وأنواع الاسئلة المرجعية ، ومقدار تبادل الاعارة مع المكتبات الأخرى ، وغير ذلك من الشؤون . علم نجاح السياسة القائمة أو على وجوب تعديلها لمواجهة مطالب القراء . أما الاصفاء فهو فن في حد ذاته ، ويجب أن تكون الأذن الثالثة — على حد تعبير « سلما جيل » — متأهنة وحساسة لكل أشكال اللغة غير اللفظية . فهز الكتفين استمجانا أو استخفافا أو رفع حاجب العين أو جمع قبضة اليد أو اطلاق الاسنان أو الاصابع كل ذلك يعكس مواقف لها من الدلالة والاهمية ما للكلام . لذلك يجب الانتشار بين القراء والاستماع الى مقترحاتهم ، وتشجيع تعليقاتهم الانتقادية ، وملاحظة تعابير وجوههم ، كما يجب نقل أي تعليق أو نقد أو اطراء الى المسئولين ، فردود الفعل لدى القراء تلمح لمدير المكتبة والعاملين فيها بما يتعين عليهم أن يتنبهوا اليه حتى يعملوا جميعا على تطويره وتحسينه (٦٧) .

## العلاقات المهنية والتعاون بين العاملين :

يحتاج العاملون في أى مكتبة متخصصة لبناء علاقات قوية مع الهيئات المهنية والمكتبات الأخرى من أجل الحصول على المعلومات اللازمة . فلا توجد مكتبة متخصصة واحدة تتمتع باكتفاء ذاتى يغنيها عن اللجوء لطلب المساعدة من مكتبات ومؤسسات أخرى تخدم نفس المجال . والمكتبى الذكى المتمرس يعلم علم اليقين أنه ما من مشكلة فى أى مجال من مجالات المعرفة ليس لها حل ولو جزئى قد تم التوصل اليه وتسجيله فى مكان ما . ويحاول المكتبى البحث عن الحقائق والمعلومات المطلوبة فيما يتوفر لديه من مصادر مطبوعة أو مكتوبة ، وقد يجره ذلك البحث الى ذوى الاختصاص فى المجال ، الذين لم يتمكنوا بعد من تدوين أفكارهم على الورق . ولذلك فهو يعتمد بصفة أساسية على زملاء المهنة أو المهن الأخرى ذات الصلة .

ويقول « جبونز » ان المعلومات المطلوبة قد تكون متوفرة بالفعل لدى العاملين الآخرين فى أقسام المؤسسة الذين يملكون معرفة موضوعية سابقة أو خبرة يمكن الاستفادة منها عند الضرورة ، وان من واجب من يعمل بالمكتبة التعرف على الافراد الآخرين فى المؤسسة ، وهم الذين تقع مسئولية خدمتهم على عاتقه ، والذين يجب أن يكون على علم بمقدراتهم العلمية واهتماماتهم ليس فقط بهدف معاونتهم وانما باعتبارهم مصادر للمعلومات يمكن الرجوع اليها مستقبلا (٦٨) .

وكثيرا ما يتم الحصول على المعلومات عن طريق الاتصالات الهاتفية أو زيارة مكتبات أخرى أو بعث أحد السعاة اليها لاستعارة بعض المواد . وهنا تظهر الحاجة الى تفهم العاملين فى المكتبات الأخرى لاهمية المعلومات والمواد المطلوبة فى تحقيق الاستفادة المنشودة . غير أن بغض تلك المعلومات من النوع الذى يجب أن يحاط بسرية تامة ، وهو أمر تفرضه أخلاقيات المهنة ، ولذا يجب أن يحرز الموظف فى تعاونه مع الآخرين على عدم البوح بتلك المعلومات أو افشائها الا فى حدود مقبولة لدى الطرفين .

وتعتمد المكتبات المتخصصة والصغيرة منها على وجه الخصوص على نظام تبادل الاعارة بين المكتبات نظرا لمواردها المحدودة . لذلك يجب على المديرين تشجيع موظفيهم على الاطلاع على موارد المكتبات الأخرى والتعرف على العاملين فيها ، بغية كسب صداقتهم وتعاونهم فى هذا المجال . ويذكر « جبونز » بعض معوقات تبادل الاعارة بين المكتبات المتخصصة مثل الافتقار الى عامل السرعة ، والاحساس أن المكتبة قد تعطى أكثر مما قد

تأخذ ، وأن بعض المواد مثل براءات الاختراع لا يمكن الحصول عليها بطريق الاعارة وانما يمكن شراؤها من ادارة براءات الاختراع ، أو الاطلاع عليها في احدى مكتبات الايداع القريبة (٦٩) .

وبالرغم من كل ذلك يجب على المكتبات الاكبر ان تفتح ذراعيها للمكتبات الصغيرة ، كما يجب على العاملين في تلك الاخيرة أيضا ادراك أن الطلبات المفرطة تشكل عبئا ثقيلا باهظ التكاليف على المكتبات الكبيرة ، وأن يسهموا قدر المستطاع في المشروعات التعاونية مثل القوائم والفهارس الموحدة ، وأن يبتكروا سبلا أخرى للتعاون المتبادل مع العاملين في المكتبات المماثلة ، ذلك لكون المشاركة في الموارد هي بلا ريب أكثر اقتصادا من سعى كل مكتبة على حدة نحو الاكتمال .

وفي مقال عن العلاقات المتبادلة بين العاملين في المكتبات المتخصصة يستعرض « بودنجتون » أهداف ودواعي انشاء شبكة للمكتبات تتولى وتحتضن التعاون من خلال سبل الاستخدام الآلى والحاسب الالى ، شرط أن تتوحد الانظمة والاساليب والخدمات (٧٠) .

وثمة قنوات أخرى للاتصال والعلاقات المهنية تتمثل في انتساب العاملين الى جمعيات المكتبات المهنية ، وحضور اجتماعاتها ، والمشاركة في المشروعات التى تنظمها والتى تعود عليهم بالنفع ، وكتابة المقالات فى دورياتها مما يغذى أدب المهنة ويثريه . ولا يمكن بحال من الأحوال اغفال الدور الذى تلعبه الجمعيات المهنية فى النهوض بمستوى المشتغلين بالمهنة عن طريق عقد المؤتمرات والحلقات القومية والمحلية والدولية التى تتيح لهم فرص الاتصال الشخصى وتبادل الرأى والاستماع الى البحوث المتخصصة ومناقشتها والخروج بتوصيات من شأنها تنمية المهنة وجعلها مساهمة للتقدم والتطور . وليست المؤتمرات والندوات والحلقات هى السبيل الوحيد ، بل هناك أيضا المطبوعات الدورية والكتب الشاملة التى تصدرها تلك الجمعيات والتى تتناول مختلف نواحى مجال التخصص بحيث يستفيد منها العاملون فى تطوير نشاطهم . ولا يفوتنى أن أنوه هنا بجهود جمعية المكتبات الأمريكية American Library Association التى انشئت فى عام ١٨٧٦ وجمعية المكتبات المتخصصة Special Library Association ( ١٩٠٩ ) فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وكذلك جمعية المكتبات البريطانية Library Association ( ١٨٧٧ ) وجمعية المكتبات المتخصصة ومراكز الاعلام ASLIB ( ١٩٢٤ ) فى بريطانيا ، باعتبارها أقدم الجمعيات المهنية ومن أكثرها رسوخا فى العالم بأسره ، ولكونها نموذجا تسعى معظم الدول الأخرى لأن تحتذيه .

## اتجاهات المستقبل :

تتنوع التكهّنات المتعلقة بدور العاملين في المكتبات المتخصصة في المستقبل ، بل وبدور المكتبات المتخصصة نفسها . فقد أعرب « كلاب » في عام ١٩٦٤ عن اعتقاده بأن استخدام المواد المكتبية لأغراض البحث يجب أن يلعب دورا هاما في ادارة وتوجيه أعمال وشؤون البشر ، ومن ثم ينوجب على مكتبات البحوث في المستقبل أن تكتشف سبلا لتعزيز وتسهيل ذلك الاستخدام (٧١) . لكن « ريتشارت » يرى أن استخدام الموارد المكتبية يشكل أفضل لا يؤثر حتما على مستقبل المكتبات المتخصصة ، لأن المكتبات المتخصصة لا زالت تنظر الى المواد على أنها « بضاعة عملية » وبخاصة في مجالات العلوم . فهناك شك في أن تقوم المكتبة المتخصصة بجمع بعض المواد مثل الخطب الرنانة أو الأعمال الأدبية أو الفنية أو النقدية ، كما أن الكتب الفاخرة المجلدة بالجلد أو ذات الحواف المذهبة لن يكون لها مكان في المكتبات المتخصصة . ولن تعزل المواد نفسها في أبراج عاجية ، على الرغم من أن كتابها هم صنفوة العلماء ، وإنما سوف تبحث عن صدى عالمي واسع ، وسوف تسعى جاهدة لبث ونشر الحقائق والبيانات والمقاييس والنظريات والأفكار التكنولوجية ، ولهذه الأسباب سوف تظل هذه المواد أقرب ما تكون الى السلع . (٧٢)

وفي تصور « باتن » أنه بحلول عام ٢٠٠٠ سوف تعتبر المعلومات الى حد كبير أهم ما يؤثر في حياة الناس ، كما ستعمل عدة ملايين أخرى من البشر في مجال المعلومات ، أما موظف المكتبة المتخصصة كما هو الآن فسوف يختفى تماما وسوف يحل محله « أخصائي مصادر المعلومات » أو « مراقب المعلومات » Information controller الذي سيتسلح بمهارات في نواحي جديدة للمعلومات والعمل الإداري . ويضيف « باتن » أن الأهمية الكبرى للمعلومات في المجتمع سوف تنعكس بشكل واضح على برامج التعليم العالي ، وأن الاشكال المادية للمعلومات سوف تتبدل بدرجة ملحوظة ، وسوف يخزن معظمها في مراكز خاصة ، مضغوطة أو محلاة حسب الحاجة ، وستكون جاهزة للبيع عند الطلب . كما ستسمح تكنولوجيا الحاسب الإلكتروني بالتداول الفوري لجميع أنواع المعلومات ، من خلال أجهزة صغيرة قابلة للحمل والنقل من مكان لآخر . ويختتم تكهّناته بأنه يتعين على شبكات المعلومات الدولية والقومية أن تعيد نفسها من الآن لمواجهة مشاكل الارتطام بعضها ببعض وتجنب التداخل والتشويش ووضع المعايير اللازمة لمساعدة المستفيدين . (٧٣)

ويحدثنا «هورتون» عن الخبرات المهنية اللازمة لمدير مصادر المعلومات ، ويقول أن مدير المعلومات قبل أى شيء هو مدير للمصادر ، كما أنه وسيط من نوع ما بين تكنولوجيا المعلومات التي تزداد تعقيدا والمستفيدين . أما خبراته الخاصة فتتضمن معرفة بعلم المكتبات والحاسب الالىكترونى وعلم الاتصالات البعيدة Telecommunications وبحوث العمليات والاحصاء والكتابة العلمية . (٧٤)

أما « ملدرد مايرز » فتعتقد أن المكتبيين فى المكتبات المتخصصة اناس سلبيون لم يعتادوا المخاطرة ، ولا يكثرثون لوقع أعمالهم على مستقبلهم ، ولأن المكتبات المتخصصة خاضعة للمؤسسات فان رواج وظائفهم تحفه التقلبات والشكوك ، كما أنه من العسير تحديد قيمتهم فى نظر الشركات والمؤسسات . وتشدد « مايرز » على ضرورة أن يبرهن المكتبيون على أنهم مديرون ، ولذلك فهم فى حاجة الى تنويع معارفهم وقدراتهم كى يصبحوا مهياين للتكيف مع التطورات الجديدة ، وليحملوا الادارة العليا على ادراك امكاناتهم وكفاياتهم القابلة للنمو والتجديد ، وليفيدوا من الانشطة الحديثة فى المؤسسة ، كما أنهم بحاجة لان يكونوا مستعدين لرفض القيام ببعض الاعمال والانشطة اذا دعا الامر . (٧٥)

ويبنى « فوس » رؤيته لمستقبل المكتبات المتخصصة والعاملين فيها على ثلاثة عوامل : اولها. التنبؤات الاقتصادية ، بما فيها الرواتب والاجور والحاجة الى القوى العاملة ، وثانيها التقدم التكنولوجى ، وثالثها اتجاهات التأهيل المهنى للعاملين فى تلك المكتبات . ويتوقع « فوس » انتشار المركزية فى تنظيم المكتبات بشكل اوسع ، وزيادة استغلال طاقات القائمين بالعمل فعلا ، وفى حال حدوث ازمت اقتصادية فان الاعتماد على شبه المؤهلين والفنيين سوف يزداد . كما يتنبأ بأن أعدادا اكبر من المتخصصين العاملين فى مجالات أخرى سوف تلتحق بالمهنة . أما التقدم التكنولوجى الذى سيؤثر على أنماط الوظائف فيشمل على الأرجح جميع أشكال المصغرات وزيادة الانتفاع من الحاسبات الالىكترونية الصغيرة Mini - computers كما ستتركز اتجاهات التأهيل للمهنة على الاكثار من المواد والبرامج ذات الصلة بالمكتبات المتخصصة وارتفاع مستوى التنمية المهنية . وبالرغم من كل ذلك فسوف تظل السنوات الخمس القادمة ( ١٩٧٦ — ١٩٨٠ ) فترة ثبات واستقرار (٧٦) .

## المراجع

1. Batten, W.E., " Information science applied, " In Batten, W. E. (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 4th ed. London, Aslib, 1975. p. 1.
2. Kyle, Barbara R., " Administration, " In Ashworth, Wilfred (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 3rd ed. London, Aslib, 1967. p. 20. Also Ashworth, Wilfred, " Staffing the special library, " **Librarian and Book World**, 49 (9) : 175 - 181, October 1960.
3. Darling, Louise, " Administration, " In Annan, Gertrude L. and Felter, J. W. (eds.) **Handbook of medical library practice.** 3rd ed. Chicago, Medical Library Association, 1970. p 50.
4.  
أحمد بدر وحشمت محمد على قاسم . **المكتبات المتخصصة : ادارتها وتنظيمها وخدماتها** . الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٢ . ص ٣٢ — ٣٣ .
5. Strauss, Lucille J. et al. **Scientific and technical libraries : their organization and administration.** 2nd ed. New York, Wiley, 1972. p. 38.
6. **Ibid.**, p. 37, 39.
7. Burkett, Jack. **Industrial and related library and information services in the U K.** 3rd ed. London, The Library Association. 1972. p. 158 - 159.
- (8) **Ibid.**, p. 160.
- (9)  
أحمد بدر وحشمت قاسم . **نفس المصدر السابق** ، ص ٣٩ .
- (10) Strauss, op. cit., p. 41.

11. Bailey, Martha J., " Middle managers who are heads of company libraries/information services," **Special Libraries**, 70 : 507 - 518, December 1979.
12. Strauss, **op. cit.**, p. 43.
13. Hetzner, Bernice M., " The medical librarian, " In Annan, Gertrude L. and Felter, J. W. (eds.) **Handbook of medical library practice**. 3rd ed. Chicago, Medical Library Association, 1970. p. 17.
14. Strauss, **op. cit.**, p. 44 - 46.
15. Darling, **op. cit.**, p. 35.
16. Smith, A. L., " Organization and administration : objectives, planning and staffing, In Campbell, Malcolm J. (ed.) **Manual of business library practice**. London, Clive Bingley, 1975. p. 41.
17. Strauss, **op. cit.**, p. 46'- 47.
18. Campbell, Malcolm J., **Business information services**. London Clive Bingley, 1974. p. 92 - 93.
19. آثرتون ، بولين . مراكز المعلومات : تنظيمها وإدارتها وخدماتها ، ترجمة حشمت قاسم . القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨١ . ص ١٣٣ .
20. نفس المصدر السابق ، ص ١٣٤ .
21. نفس المصدر السابق ، ص ١٣٥ .
22. Kyle, **op. cit.**, p. 17.

23. Tunley, Malcolm. **Library structures and staffing systems.** London, The Library Association, 1979. p. 52.
24. Magson, M. S., " Management, " In Batten, W. E. (ed.) **Handbook of special librarianship and information work.** 4th ed. London, Aslib, 1975 p. 403.
25. Kyle, *op. cit.*, p. 24.
26. Arnold, Denis V. **The management of the information department.** London, Deutsch, 1976. p. 38-39.
27. أثرتون ، نفس المصدر السابق ، ص ١٢١ .
28. Tunley, *op. cit.*, p. 53.
29. Darling, *op. cit.*, p. 54.
30. Campbell, **Business information services**, *op. cit.*, p. 91.
31. Astall, Ronald. **Special libraries and information bureaux.** Melbourne, F. W. Chechire, 1966. p. 54.
32. Strauss, *op. cit.*, p. 52.
33. Kyle, *op. cit.*, p. 33.
34. Sarkar, P. K. **Administration of technical libraries.** New Delhi, Sterling Publishers, 1977. p. 116.
35. Eide - Jensen, Inger, " The one-man library, " **Scandinavian Public Library Quarterly**, 10 (1) : 15 - 17, 1977.
36. St. Clair, Guy, " The one person library : an essay on essentials, " **Special Libraries**, 67 : 233 - 238, May - June 1976.



37. Feder, Sylvia, " The circuit rider librarian, " **Medical Library Association Bulletin**, 65 : 349 - 353, July 1977.
38. Anthony, L. J., " Library planning, " In Ashworth, Wilfred (ed.) **Handbook of special librarianship and information work**. 3rd ed. London, Aslib, 1967. p. 331-332.
39. Musiker, Reuben. **Special libraries : a general survey**. Metuchen, N. J., The Scarecrow Press, 1970. p. 18.
40. أحمد بدر وحشمت قاسم . نفس المصدر السابق ، ص ٤٦ — ٤٧ .
41. Guster, M. P., " Differentiated library training, " In **Special libraries worldwide**, ed by Gunter Reichardt. Munchen, Verlag Dokumentation, 1974,( IFLA, pub. 1 ) p. 331-338.
42. Boots, Rose E., " Suggestions for the preparation of a staff manual, " **Special Libraries**, 34 : 292-294, July-August 1943; Wesner, Jean P., " Training of nonprofessional staff, " **Special Libraries**, 46 : 434 - 440, December 1955.
43. Mack, Elizabeth. **In-training in information and special library units**. London, Aslib, 1974, p. 12-13.
44. Kyle, *op. cit.*, p. 23.
45. *Ibid.*, p. 22.
46. Astall, *op. cit.*, p. 55-56.
47. Shout, Howard F., " On-the-job staff development at the Detroit Edison Company, " In Stone, Elizabeth W. (ed.) **New directions in staff development; moving from ideas to action**. Chicago, American Library Association, 1971. p.58-63

48. Mack, **op. cit.**, p. 3.
49. Ackerman, Page, " The library school and requirements for staffing libraries, " in Borko, Harold ( ed. ) **Targets for research in library education**. Chicago, American Library Association, 1973. p. 137.
50. **Ibid**; Also Wallace, Everett M. et al. **On-the-Job training of library personnel**. Santa Monica, Calif., Systems Development Corporation, 1968.
51. Mack, **op. cit.**, p. 21.
52. Astall, **op. cit.**, p. 57.
53. Sarkar, **op. cit.**, p. 118.
54. Strauss, **op. cit.**, p. 313.
55. White, H. S., " Operation of libraries without library committees, " **Special Libraries**, 50 : 241 - 243, July 1959.
56. Kyle, **op. cit.**, p. 24.
57. Shoenfeld, C. A. **Publicity, media and methods : their role in public relations**. New York, Macmillan, 1963. p. 16.
58. الفهمى ، عاطف . السلوك الإدارى والعلاقات العامة • الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٦ . ص ٢٢
59. Titley, Joan, " The library and its public, " In Annan, Gertrude L. and Felter, J. W. (eds.) **Handbook of medical library practice**. 3rd ed. Chicago, Medical Library Association, 1970. p. 347.
60. **Ibid.**, p. 357 - 358.

61. Strauss, **op. cit.**, p. 315.
62. Norton, Alice, " Professional publicity services : a 1965 checklist, " **Library Journal**, 90 : 3392 - 3396, September 1, 1965.
63.  
أحمد بدر وحشمت قاسم . نفس المصدر السابق ، ص ٦١ — ٦٣
64. Strauss, **op. cit.**, p. 317.
65. Boodson, K., " Publications of the library and information department, " In Ashworth, Wilfred (ed.) **Handbook of special librarianship and information work**. 3rd ed. London, Aslib, 1967. p. 490 - 491.
66. Bare, Carole E., " Conducting user requirement studies in special libraries, " **Special Libraries**, 57 : 103 - 106, February 1966.
67. Titley, **op. cit.**, p. 365; Also Gale, Selma R., " The hand extended, " **A L A Bulletin**, 58 : 777 - 780, October 1964,
68. Gibbons, F., " Co-operation in the special library field, " In Houghton, Bernard (ed.) **Information work today**. London, Clive Bingley, 1967. p. 101 - 102.
69. **Ibid.**, p. 104 - 105.
70. Budington, William S., " Interrelations among special libraries. " **Library Quarterly**, 39 : 64 - 77, January 1969.
71. Clapp, Verner W. **The Future of the research library**. Urbana, Ill., University of Illinois Press, 1964, p. 55.

72. Reichardt, Gunther, " The future of special libraries, " In **Special libraries worldwide**, ed. by G. Reichardt. Munchen, Verlag Dokumentation, 1974. ( IFLA, pub. 1 ) p. 12.
73. Batten, M. N., " The special librarian of the future, " In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship**. London, The Library Association, 1976. p. 230 - 244.
74. Horton, Forest W., " Occupational standard for the information resource manager, " **Journal of Systems Management**, 30 (5) : 35 - 41 May 1979.
75. Myers, Mildred S., " The mid-career special librarian : where do we go from here ? " **Special Libraries**, 70 : 263 - 271, July 1979.
76. Voos, Henry, "What's in the future that ink may character," **Sci-Tech News ( Special Library Association)**, 29 (1) : 21 - 23, January 1975.

# الفصل الرابع

العاملون في المكتبات العامة

## المحتويات

### عدد العاملين

فئات العاملين في المكتبة العامة : الوظائف والمؤهلات والواجبات

مدير المكتبة العامة — المساعدون المؤهلون — مكتبي الاطفال —  
مكتبي المراهقين وصغار الشباب — أخصائي المعلومات — المتخصص  
الموضوعي — مكتبي سيارة الكتب — المساعدون غير المؤهلين .

### بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة العامة

اختيار وتعيين العاملين — تعيين كبار السن والمعاقين — العاملون  
بعض الوقت — المتطوعون

### أحوال العمل في المكتبة العامة

غرف ومكاتب الموظفين — ساعات العمل — جداول العمل — الميزات  
الاضافية

### التنمية المهنية للعاملين في المكتبة العامة

### بعض قضايا ادارة العاملين في المكتبة العامة

العلاقة بين العاملين والمجلس الاعلى للمكتبة  
اشتراك العاملين في الادارة  
اتجاهات المستقبل

### المراجع

## عدد العاملين

يرتبط تحديد الاعداد اللازمة للعمل في المكتبة العامة بعوامل ثلاثة :  
مجموع السكان في بيئة المكتبة ، وحجم الاقبال على استعمال مواردها ،  
ومدى اتساع الخدمة المكتبية التي تقدمها . ويعتبر العامل الاول — مجموع  
السكان — اساسا جيدا تميل معظم المكتبات العامة الى الاعتماد عليه  
عند وضع معايير التوظيف ، أما العاملان الآخران — حجم الاقبال ومدى  
الخدمة — فهما يفرضان اجراء بعض التعديل بطبيعتهما على أى معيار  
يبنى على أساس مجموع السكان فقط . ويتضح ذلك بجلاء في خدمة  
مكتبية متطورة ، حيث تتحقق فائدة العوامل الثلاثة مجتمعة من خلال  
اعادة النظر فيها بصفة منتظمة .

وقد اهتمت كافة الدول ، وفي مقدمتها الولايات المتحدة الامريكية ،  
بوضع الاسس والمعايير التي تقرر الأعداد المناسبة للعاملين في المكتبات  
العامة . فقد ورد في مجموعة من أقدم تلك المعايير ( ١٩٤٢ ) أنه « يجب  
أن يبنى حجم العاملين في أى مكتبة عامة أو تشكيل مكتبى على أساس  
برامج الخدمة التي تتبناها المكتبة ، وعلى أساس مجموع السكان وحجم  
المنطقة ، والدعم المالى ، وكذلك وبصفة خاصة على عدد الاقسام  
والفروع ، وعدد الاعارات وحجم الخدمة المرجعية ، وتخطيط المبنى  
وساعات فتح المكتبة . » (١)

وتنص أحدث المعايير الامريكية للمكتبات العامة ( ١٩٦٦ ) على  
وجوب تخصيص موظف واحد لكل ألفين من السكان المقيمين في منطقة  
المكتبة حدا أدنى . وعلى الرغم من أنها لم تحدد نسبة الموظفين المؤهلين  
الى غير المؤهلين فقد اقترحت أن يكون ثلث العاملين من الموظفين المؤهلين  
والفنيين . وضربت على ذلك مثالا بتشكيل مكتبى يخدم ١٠٠.٠٠٠ من  
السكان ، بحيث يضم جهاز العاملين فيه على الاقل ستة عشر أو سبعة  
عشر موظفا مؤهلا وفنيا من أصل خمسين موظفا (٢) .

وبالنسبة للمكتبات العامة الصغيرة فقد نصت المعايير الامريكية التي  
صدرت في عام ١٩٦٢ على ضرورة تخصيص موظف واحد لكل ٢٥٠٠  
من السكان ، كما اقترحت أن تكون نسبة الموظفين المؤهلين والفنيين في  
حدود الثلث أيضا (٣) ويلاحظ « ويذرز » أن صدور هذه الوثيقة الاخيرة  
كان موضع جدال ونقاش واسعين ، إذ رأى البعض أن الامر لا يسدعى  
اصدار معايير لمكتبات صغيرة سوف تصبح عاجلا أو آجلا جزءا من

تشكيل مكتبي ، فيما ذهب البعض الآخر الى أن ثلثي المكتبات الامريكية العامة تخدم مجموعات تقل عن ١٠.٠٠٠ من السكان ومن ثم فهي في حاجة الى معايير خاصة تستطيع من خلالها تقييم خدماتها(٤) .

وفي بريطانيا تشير التشريعات الصادرة في ١٩٦٢ وملحقاتها في ١٩٧١ الى وجوب تعيين موظف واحد لكل ٢٥٠٠ من السكان حدا أدنى ، على أن تبلغ نسبة المؤهلين ٤٠٪ في المكتبات العامة التي تخدم ١٠٠.٠٠٠ من السكان فأقل و ٣٣٪ في مناطق المدن والتركيز السكاني ، وقد تقل النسبة عن ذلك في المدن الكبرى ، لكن الحد الأدنى للمؤهلين لا يجب أن يهبط الى أقل من ٢٥٪ من مجموع العاملين(٥) .

واضافة الى طريقة تحديد عدد العاملين نسبة الى مجموع السكان توجد طرق أخرى ، مثل تحديد عددهم نسبة الى عدد القراء ، كما هو الحال في جمهورية ألمانيا الديمقراطية والمجر ، حيث يخصص موظف واحد لكل ٥٠٠ قارئ ، وفي بلجيكا حيث يعين موظف لكل ٨٠٠ قارئ . أما الدول التي توصي تشريعاتها المكتبية بتحديد أعداد العاملين في مكتباتها العامة وفقا لعدد الاعارات فهي قليلة ، مثل السويد وجنوب أفريقيا ، حيث تبلغ النسبة في الاولى ١ : ١٥.٠٠٠ وفي الثانية ١ : ٢٥.٠٠٠ اعارة سنويا . وهناك أيضا حالات قليلة تبني فيها أعداد العاملين على عوامل أخرى مثل حجم المجموعة والاضافات السنوية وحجم العمل(٦) .

أما بشأن نسب الموظفين المؤهلين للكتابين فهي تتفاوت من بلد لآخر حيث تبلغ في بعض الأحيان ٢ : ٣ وفي أحيان أخرى ١ : ٣ وأن كانت النسبة الشائعة ١ : ٢ ، غير أن بعض هذه النسب غير صالح للمقارنة نظرا للغموض الذي يكتنف مسمى بعض الوظائف مثل « مكتبي » و « مؤهل » و « فني » وغير ذلك من التسميات(٧) .

وجدير بالذكر أن الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات IFLA قام في ١٩٧٣ باصدار مجموعة من المعايير الخاصة بالمكتبات العامة وجه فيها بعض الاهتمام للدول النامية . وفيما يتعلق بأعداد العاملين أوصت المعايير بتدبير موظف مؤهل لكل ٣٠٠٠ من السكان . ورغم اعترافها بنقص تسهيلات التأهيل والتدريب التي تقف عقبة أمام تعيين موظفين مؤهلين في مكتبات تلك الدول ولاسيما في المراحل المبكرة لانشائها ، فإنها تقترح أن يحصل العاملون على التدريب المناسب في دول أخرى على أن

تسمى المكتبات العامة النامية في نفس الوقت لتنظيم برامج للتدريب أثناء العمل الى أن يصبح التأهيل المهني داخل الاطار التعليمي في الدولة حقيقة واقعة (٨) .

وفي العالم العربي يعتقد « أحمد أنور عمر » أن المعيار الذي تختاره المكتبات العامة لعدد الموظفين على أساس عدد السكان ، أو على أساس عدد رواد المكتبة ، ربما يكون غير مناسب . أما الأساس الاثبت والاقترب للموضوعية فهو عدد الكتب المعارة . فيمكن مثلا تخصيص موظف واحد لكل ١٥٠٠٠ الى ٢٥٠٠٠ كتاب معار سنويا ، والخلاف بين الرقمين راجع الى اختلاف أنواع المكتبات ، والى الخدمات الاخرى التي تقدمها المكتبة بخلاف الاعارة . ويضيف قائلا أن من الخطأ الاعتقاد أن مجرد الاكثار من عدد الموظفين ( ولو كانوا مؤهلين وفنيين ) يعنى دائما ازدياد كفاية هيئة المكتبة . فالكفاية يجب أن تكون متناسبة مع عدد السكان ، ومع حجم مجموعات المكتبة ، ومع نسبة ما تلقاه من اقبال على استعمالها أى أن زيادة عدد الموظفين عن نسبة بالذات إنما تدل على وجود خلل ما في ادارة المكتبة (٩) .

## فئات العاملين في المكتبة العامة

### الوظائف والمؤهلات والواجبات

كما هو الحال في المكتبات الجامعية والمتخصصة يمكن تقسيم العاملين في المكتبات العامة الى فئتين أساسيتين : فئة المؤهلين ، أى الحاصلين على مؤهل جامعي ( بكالوريوس / ليسانس أو ماجستير ) في تخصص المكتبات ، وفئة الكتابيين أو غير المؤهلين ، أى الحاصلين على مؤهلات أخرى في غير التخصص . والجدير بالذكر أن هذه الفئة الأخيرة تشكل الاغلبية بين العاملين في المكتبات العامة ، اذ أنها تمثل ما بين ثلثي وثلاثة أرباع مجموع العاملين .

ولا يجب التقليل من شأن الدور الذي يضطلع به الكتابيون ، فبدونهم تتعطل معظم أعمال المكتبة . وكما أن الطبيب يجب أن يفحص المريض بنفسه كي يصل الى التشخيص السليم ، فهو عادة لايقوم باجراء كل التحاليل أو بمباشرة كل المرضى ، كذلك يجب على المكتبي المؤهل أن يتولى سؤال الرواد للوقوف على احتياجاتهم واختيار أسلوب البحث المناسب ، لكنه بالرغم من ذلك لايقوم بعملية البحث بنفسه الا في الحالات غير العادية والمعقدة .



ويقول « موريسون » ان الاستعانة بالموظفين غير المؤهلين في مكاتب الاعارة والمراجع في المكتبات العامة امر شائع ، الا انه لايسلم من النقد نظرا لانه يحول دون الوصول المباشر الى الموظفين ذوى المهارات العالية ، مما يعكس انطبعا سيئا عن الخدمة . ومع كل فلا يمكن اغفال نفع ذلك النظام لمعظم المستفيدين ، فهم بذلك يتعاملون مع أفراد يماثلونهم في الاهتمامات والمستويات ، في حين أن تعاملهم المباشر مع موظفين مؤهلين ، ممن مروا بمراحل تعليمية طويلة معقدة قد تجعلهم متكبرين متشامخين ، كثيرا ما يمنح الرواد احساسا بالابتعاد والتنافر وعدم التجاوب معهم في الامور الثانوية والصغيرة التى تشكل بحكم الظروف والاضاع أسلوب ونمط الحياة عند الكثير من الناس(١٠) .

وعلاوة على الفئتين المذكورتين تعتمد اكرية المكتبات العامة على جهود فئة أخرى هى فئة المتطوعين من المواطنين ، وهى الفئة التى سوف أتناول دورها بشيء من التفصيل عند الحديث عن بناء وتنظيم جهاز الموظفين .

### مدير المكتبة العامة :

يقترن تعيين مدير للمكتبة العامة بطائفة من الشروط والموصفات ليس من السهل أن تتوفر مكتمة في أى باحث عن مثل هذه الوظيفة ، كما أن شغل هذا المنصب لا يتم حتما عن طريق ترقية أحد العاملين بالمكتبة . فالمواطنون والرواد لهم كل الحق في أن يتوقعوا من المسؤولين أن يهبوا وينشطوا في البحث عن الشخص الذى تتلاءم مؤهلاته وقدراته مع المهام الجسام والمسؤوليات العديدة التى تقع على كاهله . وفى وسع المدير القدير أن يفتشل المكتبة من حالة الركود واليأس وأن يحيلها في غضون سنوات قليلة أو حتى شهور الى مؤسسة ناجحة يحس فيها الموظفون والرواد بالهمة والحماسة . أما اذا وضعت مقاليد الامور بين يدي مدير عاجز قليل البراعة فلا غرابة اذا انهارت المكتبة وهجرها الموظفون الاكفاء من خيبة الامل والاحباط وتدهورت خدماتها وغاصت معنويات العاملين فيها الى الحضيض .

وقد حدد « هويلر » و « جولدهور » خمس مزايا يجب أن يتمتع بها مدير المكتبة العامة هى : القدرة القيادية — القدرة على تطوير جهاز الموظفين — روح المبادرة وسعة الحيلة — القدرة على التعامل مع الناس — الثقة والايمان بالنفس .

فالقُدرة القيادية هي القدرة على اقناع مجلس المكتبة وموظفيها والحكومة المحلية والمجتمع بأن برنامج المكتبة سليم لا عيب فيه ، الامر الذي يحث ويدفع على العمل الجماعي والتفاني من أجل الصالح العام . أما تفسير القيادة بأن يكون المدير ذا شخصية سلطوية مستندة تقرض نفسها بالقوة وتخضع الآخرين لارادتها فهذا تصور عفا عليه الزمن ، اذ ان قيادة اليوم تدعو للقدرة على تشجيع وتنمية المبادرة الجماعية ولتنظيم افكار وخبرات الزملاء . ولا تتميز مثل هذه القيادة بالقرارات المتعجلة والاحكام المفاجئة ازاء الازمات والعقبات ، وانما بالدراسة المتأنية والتفكير الذي يدرك المواقف الصعبة قبل حدوثها ويحول دون ظهورها وتفاقمها .

والقدرة على تطوير جهاز الموظفين تبدأ من الاهتمام والتقدير الحقيقي لكل فرد من العاملين ، لكنها تعتمد على تقييم واضح وصریح وعلى حكم صائب في مسائل التعيين والترقية . والمدير الناجح هو الذي يبذل جهدا خاصا في تعرف قدرات وأداء كل موظف دون تحيز ، وهو الذي لا يفرض سلطانه دائما للآخرين في اختيار العاملين ، وأصحاب المناصب العليا بصفة خاصة .

كذلك من صفات المدير البارزة القدرة على انجاز تلك الامور التي يؤكد الضعفاء والجببناء استحالة انجازها ، وتلك هي روح المبادرة . أما سعة الحيلة فتطلب فكرا منطقيا وعقلا متفتحا يزن الامور بحكمة وروية مع بصيرة اقتصادية نافذة .

أما القدرة على التعامل مع الناس فبدونها يتعرض المدير لفشل أكيد ، لانه مضطر للتعامل طول يومه مع مختلف الأشخاص من داخل وخارج المكتبة . وهي تتطلب أن يكون قادرا على اسداء العون للآخرين بصدر رحب لا أن يكون نزاعاً الى الشك والارتياب أو متغطرسا يخشى الناس من الاجتماع معه أو التحدث اليه .

أما الصفات الأخرى فمنها اظهار الحماسة والبشر تجاه الصعاب والمواقف الحرجة ، والقدرة البدنية على الاحتمال ، والثقة في النفس ، والمناورة ، والمرونة والقدرة على التكيف ، ورباطة الجأش والالتزان ، والصراحة والوضوح مع اللباقة والصبر ، وبعض الاستقامة والثبات في الافكار والقرارات ، وفوق ذلك كله الشجاعة في تقرير القيام بمشروع ما ومتابعته الى أن يتم انجازه(١١) .

وجدير بالذكر أن الاخفاق في تعيين مدير للمكتبة العامة يتمتع بنصيب وافر من المؤهلات المذكورة قد يؤدي الى نتائج وخيمة . يضاف الى ذلك أن حصول المدير على درجة علمية في التخصص أمر لا خلاف عليه . فقد ولى ومضى الزمن الذى كان يختار فيه مدير المكتبة العامة من بين هواة الكتب أو رجالات الثقافة والفكر . وقد تناول « أحمد أنور عمر » هذه النقطة بالذات مبينا الى أى حد كفرت المكتبات بالادباء والمتأدبين كمديرين لها حين تعوزهم صفات الادارى الناجح وخبراته وقدرته على الأداء السليم ، كما عزز قوله بنصوص لبعض كبار الكتاب للتدليل على فشل مديري المكتبات من الأدباء وهواة الكتب فى تناول ما يصادفهم من مشكلات ادارية(١٢) .

ويلاحظ « ماكلور » أنه فى الكثير من الحالات لم يستطع المديرون اظهار الكفاءة القيادية اللازمة لجعل المكتبات كيانا لايفصل عن المجتمع وأنهم يميلون الى توجيه جهودهم وعنايتهم نحو المصالح المهنية بدلا من مصالح المؤسسة نفسها أو مصالح المكتبيين أو مصالح المجتمع كلا . ولأن المدير لاينال من التدريب على الادارة الا النذر اليسير فغالبا ما يخفق فى استعمال الاساليب الادارية أو قد يستعملها بصورة غير صحيحة . وينصح « ماكلور » المديرين بأن يكونوا مديرين أولا ثم مكتبيين بعد ذلك وبأن يركزوا على ادارة الموارد البشرية بدلا من الموارد المادية ، وبأن يحولوا ولاءهم للمهنة الى ولاء للمؤسسة ، وبأن يعتمدوا على الاساليب الادارية الحديثة بدلا من أسلوب عدم التدخل التقليدى ، وبأن يطوروا من مهاراتهم الادارية حتى لو استلزم الأمر تدريبا منهجيا بشكل رسمى كى يمارسوا ويؤكدوا دورهم القيادى الذى يؤهلهم لحل المشاكل الادارية(١٣) .

وقد لا يكون من السهل حصر واجبات مدير المكتبة العامة نسبة الى كثرتها . والطريف أن « شار » — أحد الكتاب الانجليز — كتب مقالا فى عام ١٩٥٨ بعنوان « ماذا يفعل مدير المكتبة ؟ » وقد جاءه الرد من « ماكلوفين » وهو من أبرز المكتبيين الانجليز فى نفس السنة فى مقال عنوانه « القراءة والادارة » يصر فيه على أن نشاط القراءة والثقافة لمدير المكتبة جزء لايتجزأ من عمله(١٤) .

وقد أصدرت شعبة الادارة بجمعية المكتبات الامريكية فى ١٩٦٨ دليلا لتنظيم واجراءات العاملين فى المكتبات العامة اوضحت فيه أن مدير المكتبة هو المسؤول الاستشارى للمجلس الاعلى للمكتبة . فهو الذى يرفع التوصيات بالبرامج والسياسات للمجلس ، كما يعد جدول أعمال المجلس ويحضر كل اجتماعاته بوصفه سكرتيرا أو أمين سر المجلس ، وله حق ابداء الرأى والتحدث فى كافة الامور مودع النقاش . وهو ليس أحد أعضاء المجلس ولذلك ليس له حق التصويت أو الاقتراع على

المسائل قيد البحث . وتتصل واجباته بتنفيذ السياسات والقرارات التي يتخذها المجلس فيما يتعلق بالرواد والموظفين . وهو المسؤول عن اعداد الميزانية السنوية التي تبني على تقديرات رؤساء الاقسام . وله المسؤولية المطلقة في تقرير سياسات المكتبة واجراءاتها الداخلية . وهو كذلك المسؤول عن وضع سياسة العاملين وادارتهم ، بما في ذلك تحديد الواجبات ومعايير الخدمة وتنمية الموظفين وخلق الجو الذي يساعد على رفع معنوياتهم . وهو الذي يعين الموظفين الجدد ويقرر ترقيةاتهم ونقلهم وزيادة رواتبهم بما يتمشى مع اللوائح المقررة ، كما أن له سلطة فصل الموظفين من الخدمة وفقا للانظمة المتبعة (١٥) .

ويؤكد « جفرسون » أن التخطيط واتخاذ القرارات هما اساس عمل المدير ، وانهما يتطلبان الوقت لتنفيذ ما ينطويان عليه من عمليات جمع البيانات وتقصى الحقائق والتنبؤ بالتطورات ، أو بالاحرى ، الاعداد للمستقبل بدلا من السماح للاحداث بأن تملأ القرارات وتفرضها . والقرار الاول للمدير هو قرار تفويض السلطات ، اذ أن فقدان الشجاعة في التفويض المناسب والجهل بطرق أدائه هما السبب المباشر في فشل أى مؤسسة . والتفويض يقتضى الثقة وأن يكون الموظفون قادرين على تنفيذ الواجبات التي تسند اليهم ، وعلى فهمها بدقة ووضوح (١٦) .

ويضيف « هويلر » و « جولدهور » الى القائمة الطويلة من أعمال واجبات المدير أن عليه أن يكون معلما أيضا ، بالرغم من أن ذلك قد يسبب الضيق والضجر للبعض . ففى نظرهما أن الموظفين لا يكفيهم الحصول على المهارة بطريق الاستيعاب البطيء وانما يفيدون كثيرا من التدريب المخطط . وليس بكاف أن يلمح المدير بما يتعين عليهم أن يفعلوه أو يتتبعوا نهجه ، وانما يجب عليه أن يقوم بتدريبهم وتنميتهم أثناء ادارته لهم . فهو يعلمهم الغاية من عملهم وأهميته ، وكيف يتعاونون مع بعضهم البعض ، وكيف يختصرون الطريق ويخدمون الرواد على نحو أفضل ، وكيف يرفعون من مستوى القراءة والقراء ويحسنون من مستوى وصورة المكتبة في نظر المجتمع (١٧) .

ويبين « صامويلسون » السبل التي تمكن مدراء المكتبات العامة من رفع الانتاجية وتقليل النفقات وزيادة الكمية . وتتضمن مقترحاته تخطيطا سريعا لاجراءات العمل في المكتبة ، والتخلص من الخدمات غير الضرورية أو ذات القيمة المحدودة ، وتبسيط الاحصاءات ، والاستغناء عن السجلات والكشافات التي لاتدعو الحاجة اليها ، وتدقيق وفحص

جميع الوظائف تمهيدا للتصنيف المناسب لها ، واستخدام أساليب التحليل في العمليات ، والمشاركة في الادارة والادارة بالاهداف ، والاعتماد على المكنة والافكار المبتكرة المتطورة ، والاكثر من الحوافز للعاملين ، ووضع تصاميم جديدة للوظائف (١٨) .

ويرى « شيفر » أن مسؤوليات المدير في السبعينات بقيت على حالها القديم مع فارق واضح ، فإلا زالت صورته القديمة كشخص أوتوقراطي أو رئيس صوري لم تبرح الأذهان ، لكن الثورة الثقافية والاجتماعية التي شهدتها السنوات الأخيرة أفرزت تحولات جوهرية في الضغط من أجل التغيير ، اتسمت بالتهديد والعنف أحيانا كثيرة ، الأمر الذي يمهّد السبيل لفوران البركان في المجالات الأساسية للادارة . ومن رأيه أن الادارة الواقعية للمكتبة العامة يجب أن تحسب حساب المواجهة والعناوين البارزة في الصحف والدعاوى القضائية والشجب والتحذير وإيقاف أو تقليص المخصصات المالية الحكومية وتعطيل الخدمة من جانب العاملين أو غيرهم وربما الأسوأ من كل ذلك . لكن الادارة اليقظة تستشعر البلاء قبل وقوعه وكثيرا ما يمكنها احتواءه ، غير أنها في المكتبات قد تجد نفسها على شفا الهاوية دونما انذار ، وذلك وضع يدعو الى الحسم الفوري للأمور وحل المشاكل بدبلوماسية فائقة (١٩) .

ويزداد الوضع سوءا بالنسبة لمديرى مكتبات العواصم القريبة الذين تبين أنهم يخصصون أربعة أخماس وقتهم للأعمال والهموم الخارجية ( أى خارج نطاق المكتبة ) . وفى ذلك يقول « بومان » أن مدير مكتبة العاصمة يواجه مشاكل حادة خطيرة من نوع الإغلاق القسرى لبعض الفروع والاقسام نتيجة نقص الاعتمادات المالية ، والتوترات من جانب الجماعات العنصرية والاقليات التى تسفر أحيانا عن التخريب والتدمير بل واحراق الفروع والمكتبات نفسها ، والتهديد بزرع القنابل وتنظيم الاضرابات ، وعداء جمعيات دافعى الضرائب ، وعدم الاكتراث من جانب الحكومة المحلية ومجلس المدينة ، والشعور المتفشى بأن مكان مكتبة العاصمة فى الحضيض ، والقضايا المرفوعة من جانب الموظفين والقراء .. الى غير ذلك من الهموم والافواج . ويختتم قائلا أن وظيفة مدير المكتبة العامة فى العاصمة دون مبالغة وظيفة جهنمية ، مثلها مثل رئاسة الولايات المتحدة ، ويتسائل بدهشة : من ذا الذى يريد أن يشغل تلك الوظيفة؟ (٢٠).

## المساعدون المؤهلون :

تحتاج المكتبة العامة الى عاملين مؤهلين. تتفاوت أعدادهم واختصاصاتهم. تبعاً لحجم المكتبة وما تقدمه من خدمات . فالذى لاشك فيه أن مكتبات العواصم تختلف عن المكتبات الفرعية الصغيرة ومتوسطة الحجم والريفية فيما يتعلق بكمية العمل المنوطة بالعاملين . وعندما تتسع خدمات المكتبة يصبح من الضروري توفير مكتبى متخصص واحد على الاقل في كل موقع من مواقع الخدمة ، بما في ذلك أقسام المكتبة المركزية وفروعها . حتى أصغر نقاط الخدمة في أى تشكيل مكتبى تحتاج بدوها الى موظف مسؤول يعمل تحت اشراف مكتبى متخصص . فمن الامور التى يجب تلانيها بشتى الطرق أن يحضر أحد القراء الى المكتبة وهو في حاجة الى من يرشده ويوجهه فلا يجد بها من يمد له يد المساعدة .

وكما هو متبع في سائر المكتبات يتولى المساعدون المؤهلون الوظائف الادارية والاشرفية ، ويقومون بعمليات الاختيار والتزويد والفهرسة والتصنيف وارشاد القراء ومختلف الاعمال الببليوجرافية والمرجعية . وتوجد اليوم في المكتبات العامة نخبة من حقول الاختصاص للعاملين المؤهلين ، وأصبح هناك مكتبى للأطفال ، ومكتبى للمراهقين وصغار الشباب وأخصائى المعلومات ، والمتخصص الموضوعى ، ومكتبى سيارة الكتب . وسوف أتناول فيما يلى وظائف هؤلاء بشيء من الاتساع .

## مكتبى الأطفال :

في نظر « ماكولفين » أن مكتبى الأطفال أهم بكثير من مكتبى الكبار في المكتبة العامة ، لان معظم الكبار يمكنهم أن يجدوا الطريق الى ما يبتغون وأن يسلوكوا سلوكا حسنا في أغلب الاوقات ، أما الصغار فهم بحاجة الى من يلقنهم النظام لا بالقوة ولكن بتهيئة الجو الذى يشجع عليه . ويتأتى ذلك من خلال مجموعة مؤلفة من الصفات : أن يمتلك المكتبى شخصية محببة للأطفال ، وأن يكون مثالا طيبا يحتذى به ، وأن يظلم دائما موضع ثقتهم واحترامهم . وتلعب شخصية ومزاج المكتبى ( في معظم الأحوال امرأة لا رجل ) دورا بارزا في اختياره ، فلا بد من أن يكون واقعيا متسامحا منصفا ، لا يتفعل أو يبدو قلقا مشوشا ، بل رابطا الجأش صبوراً . كما يجب أن يكون ذا روح شابة ، وليس الشباب هنا مسألة عمر ، لان مكتبى الأطفال الناجح يستطيع أن يرى الحياة من خلال عيون الطفل حتى وهو يقترب من سن التقاعد (٢١) .

ويضيف « هارود » الى الصفات السابقة حب المكتبي للأطفال وفهمهم والاهتمام بهم وبنشاطاتهم . فلا بد أن يعرف ماذا يرغب الأطفال قراءته وما يقدرون على قراءته في مختلف الاعمار ، كما ينبغي أن يكتشف كل ما يلفت انظارهم ، وأن يكون على دراية بأساليبهم وعاداتهم وأفكارهم . والعمل مع الأطفال ليس سهلا كما قد يتصور البعض ، إذ أنه يتطلب جهدا بدنيا وذهنيا شاقا ، كما يتطلب من الموظف أن يعشق عمله حتى يعم المرح والبهجة نفوس الأطفال . ويجب عليه أن يدير القسم بحزم وحنان في آن واحد ، وأن يكون مستعدا للقيام بكافة الاعمال حتى تلك التي تسند عادة لغير المؤهلين . ومن المفيد لا سيما في حال كون المكتبي امرأة أن تملك براعة يدوية في صنع الأشكال والنماذج وفي الرسم والخط ، فبذلك يمكنها انجاز الاعمال اليدوية بمهارة وسرعة (٢٢) .

والجدير بالذكر أن الخدمة المكتبية للأطفال بكل ما تعنيه من موظفين مدربين وسياسة سليمة لاختيار الكتب وإدارة حكيمة وبرامج خدمة متطورة لا توجد الا في المكتبات العامة الكبيرة والمتوسطة ، أما المكتبات الصغيرة فننادرا ما يلحق بها قسم للأطفال ، وإن وجد فالذي يعمل به عادة موظف كتابي .

ويتذمر البعض من أن العاملين بمكتبات الأطفال لا يصلون الى مناصب الادارة الا نادرا . وتتسائل « فرجينيا فان فليت » عن الاسباب التي أدت الى هذه الظاهرة : هل هي عدم الكفاية في التدريب على أساليب الادارة ، أم أن الادارة هي الملومة عن خلق هذا الوضع ؟ وتقترح المؤلفة على مكتبي الأطفال أن يخوض غمار المعركة وأن يتعلم الاساليب الادارية والمهارات اللازمة لها من أجل تطبيقها على خدمة تخصصية حيوية في مجال العمل المكتبي (٢٣) .

أما المؤهلات العلمية التي يتوجب على مكتبي الأطفال احرازها اضافة الى شهادة التخصص في المكتبات فتتضمن دراسته لبعض المواد مثل علم نفس الطفل وتعليم القراءة وكذلك درايته بمحتوى المناهج الدراسية في التعليم الابتدائي والمتوسط .

وتذكر « اليزابيث جروس » أن مكتبي الأطفال يقوم بعدة واجبات منها رواية القصص وانشاء المعارض الجذابة التي تثير اهتمام الطفل وتدفعه للقراءة ، واعداد قوائم بالكتب لتوسيع مدارك الأطفال واهتمامهم



بالقراءة . وعلاوة على قراءة كتب الاطفال الحديثة يجب ان يطلع المكتبي على المطبوعات التي تتناول كتب الاطفال بالتحليل أو بالعرض . ومما تلاحظه الكاتبة أن المكتبيين يعزفون عن القراءة أثناء العمل ، أما بسبب اللوائح التي تفرضها المكتبات أو لأنه من العسير الجمع بين مزاولة العمل والاستغراق في القراءة ، على الرغم مما للقراءة أثناء العمل من تأثير قوى على الاطفال . وتنصح بأن يعنى المكتبيون بتنمية قدرتهم على القراءة أثناء العمل بمتعة ظاهرة مع اليقظة لكل ما يحدث بالقاعة وتقديم المساعدة للاطفال عند الحاجة . (٢٤)

وتعتبر رواية القصص والقراءة بصوت عال من أفضل طرق تسليم القراءة للصغار . لذلك فإن « ساعة القصة » التي تنظمها المكتبات العامة مرة أو أكثر كل أسبوع خليقة بالتضاء على المشاكل القرائية واللفوية لدى الاطفال . وليس كل مكتبي من رواة القصص . ولا ينبغي أن تفرض عليه رواية القصص ما لم يكن لديه ميل طبيعي لاداء هذا العمل . وقد كتب مؤلف هذا الكتاب موضحا كيف أن قدرة الاطفال على الفهم والاستمتاع بما يلقى عليهم كثيرا ما تفوق قدرتهم على القراءة ، وكيف يتعين على المكتبي أو المتحدث اختيار النصوص الملائمة والتحضير المسبق للاداء ، كما تناول المؤلف أساليب الرواية واللقاء والفترة الزمنية التي تستغرقها رواية القصة وغير ذلك من المهارات اللازمة لفتح شهية الطفل للقراءة (٢٥) .

وتلاحظ « بولين ولسون » أن المجال الفكرى للمعارف في الخدمة المكتبية العامة للاطفال أوسع بكثير من محتوى كتب الاطفال ، وأن تلك المعارف يجب أن تمتد لى تشمل المجتمع بكل اهتماماته وهمومه ومشاغله . ومن هذا المنطلق يتعين على مكتبي الاطفال أن يتفهم بعمق رسالته التاريخية وأن يدرك بوضوح نتائج التغير الاجتماعى ومغزاه بالنسبة لمرحلة الطفولة . وتضيف الكاتبة أن خدمة الاطفال هى أهم مظاهر الخدمة المكتبية العامة ، وأنها بحاجة الى التدعيم بالموارد ، وأن أحد تلك الموارد هى المعرفة التى اذا تسلىح بها المكتبي تسليحا جيدا فإنه بذلك يعاون على تشكيل وجه المستقبل . (٢٦)

### مكتبي المراهقين وصغار الشباب :

تعد خدمات المكتبة العامة للمراهقين وصغار الشباب نوعا من التوجيه الانسانى لا الفنى ، وفى ذلك تقول « سارا فنويك » أنه لا غرو أن اجتذب العمل مع صغار الشباب والمراهقين بعض الخيرين والمثاليين من المكتبيين.



الذين قدموا للمكتبات العامة في العصر الحديث بعضا من أروع برامجها وأكثرها قبولا واستجابة ، بالرغم من تعاملهم مع فئة من أخطر وأصعب فئات جماهير المكتبة العامة . (٢٧)

ويشكو الكثير من المكتبيين من أن المراهقين أقل استعارة للمكتب من غيرهم . وقد يكون هذا أمرا طبيعيا ، فمعظمهم في مرحلة الدراسة والاعداد لاجتياز الامتحانات ، والحصول على الشهادات ، ولا يملكون وقتا فائضا للقراءة الحرة ، وكلهم يمرون بمرحلة المراهقة ، مرحلة البدء في شق طريقهم في الحياة ، والبحث عن رفيق أو صديق ، وبلوغ الذروة في اللياقة البدنية ، والانشغال بالانشغلة الاجتماعية . وبكل مسدق ومراحة لا يمكن أن نتوقع منهم نفس الاهتمام بالمكتب والمكتبات مثلما كانوا وهم في مرحلة الطفولة .

ويشير « مورتيمور » الى أن المكتبات في محاولتها للقضاء على تلك الظاهرة تقدم لصغار الشباب ما يثير انتباههم مثل انشاء قسم مستقل لهم ، وقد تبدو الفكرة وجيهة لكن أخطارها غير ظاهرة . فلو أننا سلمنا بأن المراهقين لا يستخدمون المكتبة الا قليلا ، وإذا قبلناهم وعاملناهم كما نعامل الكبار ، فسوف يتجاوبون ، أما إذا أقمنا لهم قاعة مستقلة في الوقت الذي يشعرون فيه خاصة بأنهم كبار فعلا فربما نفقد روادا الى الابد (٢٨) .

ويؤيد « ليونيل ماكولفين » هذا الرأي ويضيف أن التصرف المثالي هو أن يأخذ مكتبى الاطفال بيد المراهقين ويقدمهم لأحد زملائه في قسم الكبار الذى يقوم بدوره باطلاعهم على مجموعات المكتبة وطريقة تنظيمها ويتعرف رغباتهم واحتياجاتهم موضحا لهم أن المساعدة متوفرة اذا ما رغبوا فيها . ومع ذلك يفضل « ماكولفين » تخصيص جانب من قسم الكبار لهم دون اقامة جدار داخلى فاصل ، بحيث يزود ببعض المناضد وعدد من المجلات المناسبة . وإذا شاء أحدهم أن يتجول بين رفوف الكبار فليفعل ذلك بكل حرية ، فالبعض منا ينمو ذهنيا أسرع من الآخرين كما أن البعض لا ينمو أبدا ( ٢٩ ) .

وفي اعتقاد « ماري تشلتون » أنه بالرغم من أن خدمة صغار الشباب تعد من الناحية العملية خدمة متخصصة ، لها جذورها الراسخة في الوظيفة التقليدية للمكتبة العامة في ارشاد القراء ، الا أن مكتبى صغار الشباب لا يجب بالضرورة أن يكون متخصصا . وقد لاحظت أن من اجمالى ٤٦٨ تشكيل مكتبى في الولايات المتحدة يضم مجموعات تتألف

من ١٠٠.٠٠٠ أو أكثر من السكان توجد فقط ١٢١ وظيفة منسق أو مستشار لصغار الشباب ، أما على المستوى المحلى الضيق فان خدمة صغار الشباب فى العادة تمثل حصة من مسؤولية احد العاملين فى قسم الاطفال أو قسم المراجع . وتقول أن من بين الحجج والمبررات التى يسوقها مديرو المكتبات لعدم التوسع فى انشاء وظائف للمتخصصين فى خدمة صغار الشباب أنها خدمة باهظة التكاليف وان القائمين بها لا يتمتعون بالمرونة المطلوبة للعمل فى المكتبات العامة ، فالمكتبات العامة فى حاجة الى موظفين « عموميين » يمكنهم مزاولة كافة الاعمال (٣٠)

ويعتبر التوجيه امتدادا منطقيا لدور مكتبى المراهقين وصغار الشباب فى مساعدتهم على النمو بالطريقة التى يختارونها . وتلاحظ « سارا فاين » أن هناك فروقا بين المكتبى والمكتبى الموجه فيما يتعلق باستجابة القراء ، وأن التوجيه العلاجى **Therapeutic counselling** يتطلب تدريباً مكثفا وممارسة تخضع للإشراف والمراقبة . وتحاول الكاتبة تبديد المفاهيم الخاطئة بشرح ما ينطوى عليه التوجيه وكيفية القيام به ، ومدى الاستغراق فيه ، وصفات الموجه الناجح ، وتخلص الى القول بأن من واجب مكتبى صغار الشباب أن يسعى لخلق جو التعاطف والمشاركة الوجدانية ، وعلى الرغم من أنه من الناحية النظرية لا يملك صفة الموجه الاكلينكى ، الا أن الظروف سوف تقحمه على الأرجح فى هذا الدور الذى ينبغى أن يجهز نفسه له (٣١) .

كما تناقش « روز ماري يونج » التغيرات التى أحدثتها الاتجاهات الحديثة فى الإدارة ، ومنها أن مديرى المكتبات العامة أصبحوا اليوم يعتمدون أكثر فأكثر على الحدس ، وهو ما يجب أن يستفيد منه مكتبى المراهقين فى عمله بصفة يومية . وترى أن خبرات المديرين تماثل خبرات العاملين مع صغار الشباب ، وان كان الآخرون أكثر حساسية لاحتياجات الآخرين الشخصية ، الامر الذى يزيد من قدرتهم على الإدارة . وتحذر « يونج » من أخطار الإفراط فى التخصص وتقترح أن تعنى مدارس المكتبات بتدريس العلاقات الانسانية وعلم نفس المراهقين لاعداد من يريد العمل فى هذا المجال (٣٢) .

أما اختصاصات مستشار خدمات صغار الشباب فى التشكيلات المكتبية فقد حددها « جريجورى » و « ستوفل » فى الآتى : تقديم العون للمكتبة المحلية فى تطوير لائحة اختيار المواد التى تناسب صغار

الشباب - تزكية الكتب الرائجة والدوريات والافلام التي تجذب اهتمامهم -  
اعطاء المشورة في البرامج المستحدثة التي تخص صغار الشباب - المشاركة  
في الدعوة المكتبية - تخطيط وتنظيم حلقات الدراسة عن علم نفس المراهقين  
والمواد الجديدة والموضوعات الاخرى ذات الصلة بعمل القائمين على  
خدمة صغار الشباب - وتشجيع الاتصال والتعاون مع المكتبات  
المدرسية (٣٣) .

### أخصائي المعلومات :

تكشف الدراسات الحديثة الستار عن التعقيد والتشابك اللذان  
يحيطان بحاجة المرء الى المعلومات ، كما تكشف الستار عن الامور  
التي تدفعه للبحث عن المعلومات وأنماط البحث عنها وكيف يستخدمها .  
وقد كتب « تشايلدرز » أنه من خلال تلك الدراسات أمكن التوصل الى  
أن حاجة المرء الى المعلومات معقدة ومتشعبة الجوانب وفي تغير مستمر ،  
وان لدى المرء دافع قوى لفهم وإدراك الغاية من أى امر ، وأنه هو  
الذى يختار طريقة البحث عن المعلومات ، وأن فهمه للامور يتم بسرعة  
او ببطء حسبها يريد وبطريقته الخاصة ، وبصرف النظر عن معظم المحاولات  
« الخارجية » فى التأثير عليه ، وأن الكثير مما يشبع رغباته لا يوجد فى المطبوعات  
والوثائق . كما بات من الواضح أنه كلما زاد المجتمع تعقيدا زادت حاجة  
الانسان الى اكتشاف حلول لمشاكله اليومية . لذلك فان مثل هذه المعارف  
عن الانسان جديرة بتحريك المهنة لرعاية خدمات للمعلومات أكثر انفتاحا  
مع الرواد ليس فقط تلبية لحاجاتهم من الكتب والمطبوعات وانما كذلك لاشباع  
رغباتهم فى الحصول على معلومات من خلال الاتصال بغيرهم من البشر ، ومن  
المواد غير المنشورة ، ومن التجارب والانشطة المختلفة . وقد تمكنت قلة  
من المكتبات العامة من تحقيق ذلك (٣٤) .

على ان خدمة المعلومات فى المكتبة العامة تعتبر امتدادا طبيعيا لخدمة  
المراجع . ودور أخصائي المعلومات هو بالتقريب دور أخصائي المراجع مع  
فارق بسيط هو أن الاول يسمى لمعرفة الكتب مصادر المعلومات وأنه  
يعمل جاهدا لاحاطة نفسه بكافة سبل الوصول الى المعلومات . وقد  
سبق أن كتب مؤلف هذا الكتاب مقالا بين فيه دور أخصائي المعلومات ،  
وأوضح أن وظيفته الاساسية هى التأكد من وصول المعلومات الى القراء  
الذين يبحثون عنها ، وأنه عادة متخصص فى مجال أو موضوع معين ،  
وأنه يحاول الوصول الى القارئ شخصا على عكس أخصائي  
المراجع الذى يجلس فى انتظار خلف مكتبه ، وأن اهتمامه ينصب أولا وأخيرا

على القراء وطرق اناداتهم وارشادهم . كما ذهب المؤلف الى انه من الانسب أن توجه الاسئلة والاستفسارات لاختصاصي المعلومات الذي في وسعه عن طريق اختلاطه بالرواد ليس فقط أن يجيب على أسئلتهم وانما أن يتوقعها أيضا ، بل يمكنه تفسير السؤال بسهولة واعادة تنظيمه وصياغته بحيث تأتي الإجابة عليه من الادوات المتوفرة في زمن قياسي (٣٥) .

ولا يتم الحصول على المعلومات في المكتبات العامة بحضور الباحث عنها الى المكتبة فحسب ، بل أيضا بطريق الهاتف أو البريد . وتكفي الحادثة التلفونية في كثير من الاحيان للرد على استفسارات تسهل الاجابة الفورية عليها من كتب المراجع . أما اذا كانت الاجابة مطولة فان ارسال الاجابة بالبريد هو أفضل السبل وأقلها تكلفة . واذا كانت لوائح المكتبة تحول دون اعارة كتب المراجع بالبريد مخافة الضياع ، يصبح استنساخ الاجابة من المصادر بطريق التصوير أمرا محتملا .

### المتخصص الموضوعي :

هذا هو المكتبي الذي تحتاج اليه بصفة خاصة تلك المكتبات التي يتم تنظيمها وفق أقسام موضوعية محددة . ولا يعنى التخصص هنا أن يكون المكتبي عالما فيزيائيا أو جغرافيا أو ناقد أدبيا ، وانما أن يكون متخصصا في أدب مجال معين ومصادر معلوماته . انه الشخص الذي يمتلك مهارة عالية في استثمار المواد واستغلالها على النحو الأمثل . وقد تفيد المكتبة من حصوله على مؤهل جامعي في مجال التخصص بشرط أن يقترن بالخبرة المهنية اللازمة . هذا وسوف أناقش دوره ببعض التفصيل عند الحديث عن بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة العامة

### مكتبي سيارة الكتب:

تفرد المكتبات العامة دون سواها من المكتبات بإنشاء هذه الوظيفة بهدف ائصال الخدمة المكتبية للقراء في المناطق الريفية والنائية بل وفي بعض المدن أيضا ، حيث يتعذر إقامة مقر ثابتة لمكتبات فرعية صغيرة .

وتوصي معايير الخدمة المكتبية العامة في الولايات المتحدة بأن يكون الحد الأدنى من الموظفين اثنين لكل سيارة كتب ، أحدهما مكتبي متخصص والآخر كتابي وسائق في الوقت ذاته . وقد تدعو الحاجة الى تشغيل خمسة

موظفين ( من بينهم اثنان من المتخصصين ) وبخاصة في مناطق المدن حيث يرتفع عدد الاعارات الى ٥٠٠ اعارة في غضون ساعات قليلة (٣٦) .

ويذكر « احمد انور عمر » انه اذا كان على المكتبى ان يعمل في سيارة المكتب ، فان الصحة شرط اساسى جدا ، لان العاملين في مجال الخدمة المكتبية المتنقلة يقضون ساعات طويلة وهم وقوف ، ويتعرضون عادة لتغيرات سريعة في الطقس ، ويبلغون درجة من الاجهاد في نهاية كل يوم مما يلزم معه ان تساعد صحتهم على استعادة نشاطهم بسرعة . ويرى ان سن الشباب ( بين ٢٥ و ٤٠ سنة ) هو انسب سن لاداء هذا العمل (٣٧) .

اما الصفات الاخرى التى يجب ان تتوفر في مكتبى سيارة المكتب فتلخصها « اليانور براون » فيما يلى : حب جم للناس ، مهارة ولباقة في التعامل مع مختلف الاعمار ، حماسة شديدة للمكتب ، قدرة على تحمل وطأة العمل ، قدرة على العمل بسرعة ودقة ، صبر لاينفد ، ذاكرة قوية ، قدرة على التكيف . معرفة واسعة بالسلوك الانسانى ومشاكله ، قدرة على مخاطبة الجماهير ، وذوق رفيع . وتتساءل الباحثة : ترى هل تبدو هذه المؤهلات مستحيلة ؟ وتجيب قائلة انها ليست كذلك بدليل الاعداد الكبيرة التى تقبل على هذا العمل . كل ما هنالك ان الامر يحتاج الى عناية بالغة في اختيار العناصر الصالحة (٣٨) .

ويشير « وليامز » الى ان سيارات الكتب عرضة لتغيرات مفاجئة ومثيرة في جداول التشغيل ، وان على موظفيها ان يكونوا دائما جاهزين للعمل من غير تردد او لاستبدال المركبات عند الضرورة دون منحهم مهلة كافية لاخذ الحيلة والاستعداد او لركوب شاحنة او سيارة كبيرة بدلا من سيارة كتب معطلة ، وكلها امور تتطلب جسارة ونشاطا ذهنيا وجسمانيا ومرونة كافية . (٣٩)

ولعل اصعب جوانب العمل في سيارة الكتب تعامل المكتبى مع نوعيات مختلفة من القراء . وفي ذلك يقول « ايستوود » انه يواجه فئات لايعادفها عادة في المكتبات العامة « الثابتة » ، مثل القارئ الغضوب ، والموسوس ، والقذر ، وذى الرائحة الكريهة ، والجاهل ، والمتعجرف ، والكسول ، والمتلق ، والاستعراضى ، ولذلك فهو في حاجة لكل درهم من ابداء التعاطف والتفهم لمسايرة أولئك الناس الذين يبعثون على الكراهية والبغض الغريزى . (٤٠)

وبالنسبة للواجبات التى يتعين على مكتبى سيارة الكتب أن يؤديها .  
 فهى تنضم مايلى : تعرف مجموعة الكتب بالسيارة وتقديم خدمة الارشاد  
 الواجبة لمن يحتاج اليها — الاجابة على أسئلة المراجع مما يتوغل لديه من  
 مصادر — حفظ ومراجعة جميع سجلات سيارة الكتب — اعداد تقرير  
 شهرى عن نشاط المكتبة وملاحظاته حول ذلك النشاط — الاسهام فى اختيار  
 الكتب من المكتبة المركزية — تقييم العاملين تحت رئاسته — تشجيع  
 استخدام سيارة الكتب من خلال اتصاله بالمجتمع وزياراته للمدارس —  
 تقرير أفضل السبل لتنظيم مجموعة السيارة — البت فى الشكاوى التى  
 تقدم اليه من القراء — العمل على تحسين الخدمة ونسبة الانفاق واسعاد  
 العاملين معه — ملاحظة رغبات القراء وتقديم الاقتراحات بشأنها  
 — التوصية بتغيير محطات الوقوف — اعداد وتقديم الاحصائيات  
 اللازمة — الاشراف على تغيير الكتب فى السيارة وتقرير ما يجب تغييره  
 — الاشراف على صيانة ونظافة السيارة من الداخل والخارج — عقد  
 « ساعات القصة » واقامة العروض الثقافية والترفيهية — المساعدة فى  
 تقنية مجموعة الكتب — وضع جداول التشغيل للعاملين معه وتجهيز  
 الاحتياطيين . (٤١)

ويؤكد « ايستوود » على أن مكتبى سيارة الكتب هو صاحب الصنائع  
 السبع — كما يقولون . — وليس مكتبيا متخصصا ، وأن حجم العمل الذى  
 يسند اليه يفوق ما يسند لاي مكتبى آخر ، فلا زملاء يمكنه اللجوء اليهم  
 ولا رؤساء يستطيع استشارتهم ، وأنه وحده القادر على تحقيق الفائدة  
 المرجوة من هذا النوع من الخدمة أو الحاق الضرر بها (٤٢) .

### المساعدون غير المؤهلين :

يتولى المساعدون الكتابيون أعمالا عديدة فى المكتبات العامة . ففى  
 قسم الاجراءات الفنية يساعدون فى طلب توريد واستلام الكتب ، ويقومون  
 بكتابة البطاقات على الالة الكاتبة وتصويرها ، ويجهزون الكتب للرفوف ،  
 كما يقومون بعمليات التسجيل والصف المبدئى للبطاقات سواء فى  
 الفهرس العام أو فى قائمة الرفوف . وفى قسم الاعارة هم المسؤولون  
 عن اعارة واستلام الكتب المعارة ، وتحرير اشعارات تجاوز مدة الاعارة  
 وحجز الكتب للمستعيرين ، وصف بطاقات الاعارة ، وترفيف الكتب ،  
 واعداد الاحصائيات . وفى قسم المراجع يقومون بتسجيل الدوريات وترتيبها ،  
 ويعيدون صناديق النشرات والقصاصات ، كما يعاونون فى اقامة المعارض  
 واعداد الكتب للتجليد وتسجيل الوثائق والمطبوعات الحكومية : والقساعة

العمامة التي يجب اتباعها هنا هي أن أي عمل يتألف من خطوات آلية أو يدوية ولا يتطلب سوى القليل من إصدار الأحكام وحرية التصرف يجب أن يسند لغير المؤهلين .

### بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة العامة

إن محاولة وضع نموذج عام لبناء وتنظيم جهاز الموظفين في المكتبة العامة تعد ضرباً من الإفراط في تبسيط الأمور إلى حد يؤدي إلى التشويه أو سوء الفهم ، ذلك أن جميع التنظيمات تختلف فيما بينها في عدة نواح ، كما أنها تعكس الظروف والأوضاع المحلية . زيادة على ذلك لا توجد خريطة تنظيمية تمثل الواقع الفعلي ، فالمكتبات مثل غيرها من المؤسسات تتطور بشكل مستمر . وبالرغم من ذلك فبالإمكان تحديد بعض الاتجاهات السائدة في المكتبات العامة في العصر الحديث .

يقول « رويستون براون » أن هناك نوعين أساسيين من التنظيمات هما الهرمي والفريق . ويتخذ البناء الهرمي التقليدي شكل هرم يحتل فيه مدير المكتبة مركز القمة والموظفون الكتابيون الصغار مراكز القاعدة . وتدرج مستويات المسؤولية من أعلى إلى أسفل في صفين أو ثلاثة صفوف من الوظائف تلي مدير المكتبة والوكيل ، مثل المدير المساعد الذي يكون مسؤولاً في العادة عن الأقسام الرئيسية أو مناطق جغرافية واسعة ، يليه صف من رؤساء الأقسام يعاونهم عدد من المكتبيين المساعدين الأول ، ثم المكتبيون المساعدون . وتأتي عند السفح فئات مختلف العاملين غير المؤهلين والكتابيين (٤٣) .

ويناقش « ملنلي » منصب الوكيل في هذا النظام ، وهو الذي يعتبر في نظر البعض « الشريك الأول لمدير المكتبة لا تابعه أو مرؤوسه » ويقول أن من حسنات وجود منصب الوكيل توليه المسؤولية تلقائياً في غياب المدير ، كما أنه المسؤول عن إدارة الأعمال اليومية في المكتبة وبذلك يتفرغ المدير لاتخاذ القرارات الهامة وحضور الاجتماعات . أما المعارضون فينظرون إلى الوكيل باعتباره صفاً إضافياً للإدارة يخلد التكوين الهرمي ويحصر اتخاذ القرارات عند القمة (٤٤) .

وإذا كان للنظام الهرمي من مساوئ فهي — كما يقول « براون » — أن تسلسل القيادة وخطوط الاتصال تميل إلى اتخاذ مسار عمودي لا يساعد على العمل المشترك بل على تعزيز نظام الأقسام الضيق ، ثم أنه

ليس أفضل أنظمة التغيير الإداري ، إذ أنه يجد صعوبة في الاستجابة للاحتياجات والأمكار المتطورة ويفتقد الى المرونة في تشغيل الموظفين . وتتضح هذه المساوىء أكثر في التشكيلات المكتبية الكبيرة التى تغطى مناطق جغرافية شاسعة (٥٥) .

وقد دعت هذه المساوىء الى التفكير في نظام « الفريق » **Team** الذى يتشكل من جماعة قيادية تحاول ادارة الخدمة المكتبية على اساس المشاركة . ويعتبر هذا النظام تحولاً كبيراً من النظام الأوتوقراطى التليد حيث تتخذ القرارات عند القمة من قبل مدير المكتبة دون أخذ رأى المستويات الأدنى من الموظفين . وفى ظل النظام الجديد تختلف درجة مشاركة العاملين وعدد مرات الاجتماعات وعدد المناصب المشاركة من مكتبة لأخرى . ففى البعض قامت محاولات ايجابية للمشاركة فى الادارة بجعل القرارات نهائية فقط بعد الموافقة عليها بالاجماع ، وفى البعض تتخذ المشاركة شكلا استشاريا مع ترك القرار النهائى لمدير المكتبة - وهو النظام الذى يلقى صدى واسعا فى معظم المكتبات الآن - وفى البعض بالرغم من ذلك لازال النظام أوتوقراطيا مع لقاءات هامشية أو صورية قليلة وغير منتظمة مع الجماعة القيادية ، ولا تمثل فى الواقع مشاركة حقيقية فى الادارة .

#### **Boss**

وتقول «روث جريجورى» و «لستر ستوفل» ان فلسفة المشاركة فى المسؤولية الادارية قد غيرت دور مدير المكتبة من مدير مطلق الصلاحية الى دور المدير الحافظ على العمل والمدرّب والمنسق ، وان هذا التغيير لم يضعف من مسؤوليته باعتباره صانعا للقرارات أو من فعالية رسالة المكتبة وبرامجها ، بل أن المشاركة فى المسؤولية تفيد فى مضاعفة القدرات القيادية وتنمية الاحساس بالمسؤولية الشخصية والمهنية فى المراكز الاساسية للخدمة المكتبية (٤٦) .

ويتألف الفريق القيادى عادة من مدير المكتبة والوكيل وعدد قليل من أصحاب المناصب العالية مثل رؤساء الأقسام فى المكتبة المركزية ورؤساء الفروع . واذا كان لهذا الفريق أن يعمل بنجاح فيجب أن يجتمع بصفة منتظمة وأن ترتبط جداول أعماله بما لا يتعارض مع الاهداف العليا للمكتبة . وقد يضطر هذا الفريق الى اتخاذ قرار بعد استشارة الموظفين المختصين ، كما قد يحيل لبعض المشاكل لفريق آخر متخصص أو لاحد الخبراء لاعداد تقرير عن الخبرات المتاحة والتوصية بالقرار الذى ينبغى اتخاذه .



وفي مقارنة نظام الفريق بالنظام الهرمي التقليدي يقول « جونز » ان الموظفين في النظام الهرمي يعينون في وظائف ثابتة ، وان واجباتهم تحدد لهم ، وان اتخاذ القرار يميل الى ان يكون مركزيا كما يكون الاتصال محدودا بالاتصال العمودي ، أما نظام الفريق فيعتبر انتقالا من التركيز على التشغيل الروتيني للخدمة الى تطوير دائم لجميع مظاهر الخدمة المكتبية العامة (٤٧) .

أما «ميجور » فيستعرض بعض وجهات النظر الحديثة حول نظام الفريق في المكتبات العامة ويقول ان ما نشر عن هذا الموضوع قليل نسبيا ، وان على مديري المكتبات الذين يشجعون على هذا الاسلوب ان يتدارسوا دون تحيز فوائده الواقعية للتنظيم وخدمة القراء ، فهناك بعض العاملين ممن يفضلون دوما العمل بهدوء في فرع من الفروع ، كما ان مدير المكتبة لايسعه استحضار جهاز جديد من العاملين للعمل تحت ذلك النظام . وينتهي الى ان نظام الفريق فكرة مثيرة للاعجاب لكنها لاتخلو من صعوبات في التنفيذ ، ولأن لخدمة القراء الأهمية الاولى فان طرق التشغيل ليست سوى وسيلة لهذه الغاية (٤٨) .

ومن الانشطة الجديدة المستحدثة لبناء وتنظيم جهاز الموظفين ما يعرف بالبناء الشبكي **Matrix structure** الذي يعد تطورا لنظام الفريق . وفي اطار هذا التنظيم الجديد لا يقتصر انتساب الموظف الى فريق على المستوى المحلى وانما قد ينتسب كذلك الى فريق آخر على مستوى التشكيل المكتبى الواسع في مجال تخصص معين او في ناحية من نواحي الخدمة .

ويلمح « طنلى » الى ان البناء الشبكي يوفر مرونة مفيدة لادارة المكتبة وان الهدف منه استغلال مهارات وخبرات العاملين الى أقصى حد ، فقد تنسند الى الموظف مهمة ما وبعد اكمالها تسند اليه مهمة أخرى من نوع آخر كلما دعت الحاجة الى ذلك . وعلى الرغم من مزاياه الواضحة فان البعض يحذر من ان الموظفين الذين تعودوا على النظام الهرمي المألوف قد يلقوا بعض المصاعب في التأقلم مع النظام الجديد بما فيه من ازدواجية في الولاء وتحولات مؤقتة ومفاجئة في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين (٤٩)

ويصف « ساجر » النظام الشبكي بأنه يعمل على نشر وتوزيع صنع القرارات والمسؤوليات والسلطة بين موظفى المكتبة ، لكنه في الوقت نفسه يحسد من وظيفة المدير ويقصرها على وظيفة المنسق ، كما يتحول الموظفون

في النظام الشبكي الى متخصصين ، كل في مجال اختصاصه ، وتزاد رواتبهم تقديرا لتفوقهم في مجالات خبراتهم وليس على أساس تزايد مسؤولياتهم ، فالمسؤولية لانتاظ بالمدير وحده بل يعتبر كل الموظفين مسؤولين عن المؤسسة (٥٠) .

ومع نمو المكتبات واتساع حجمها وتعقد أعمالها وخدماتها تظهر الحاجة الى تقسيم المكتبة الى أقسام موضوعية تعكس رغبة الجماهير المتنامية في الحصول على معلومات أكثر تخصصا كما تجسد التقدم والتطور في مختلف ميادين البحث على المستوى القومي . ويتطلع المواطنون الى خدمة متخصصة تجمع فيها الكتب والمراجع والتقارير والوثائق والنشرات والدوريات المتعلقة بموضوعات محددة في تجميعات موضوعية واسعة لكنها مترابطة منطقيا . ويقتضى ذلك توفير مكتبيين يمكنهم تركيز الجهد على المواد ومطالب القراء وأساليب البحث في كل من تلك المجالات .

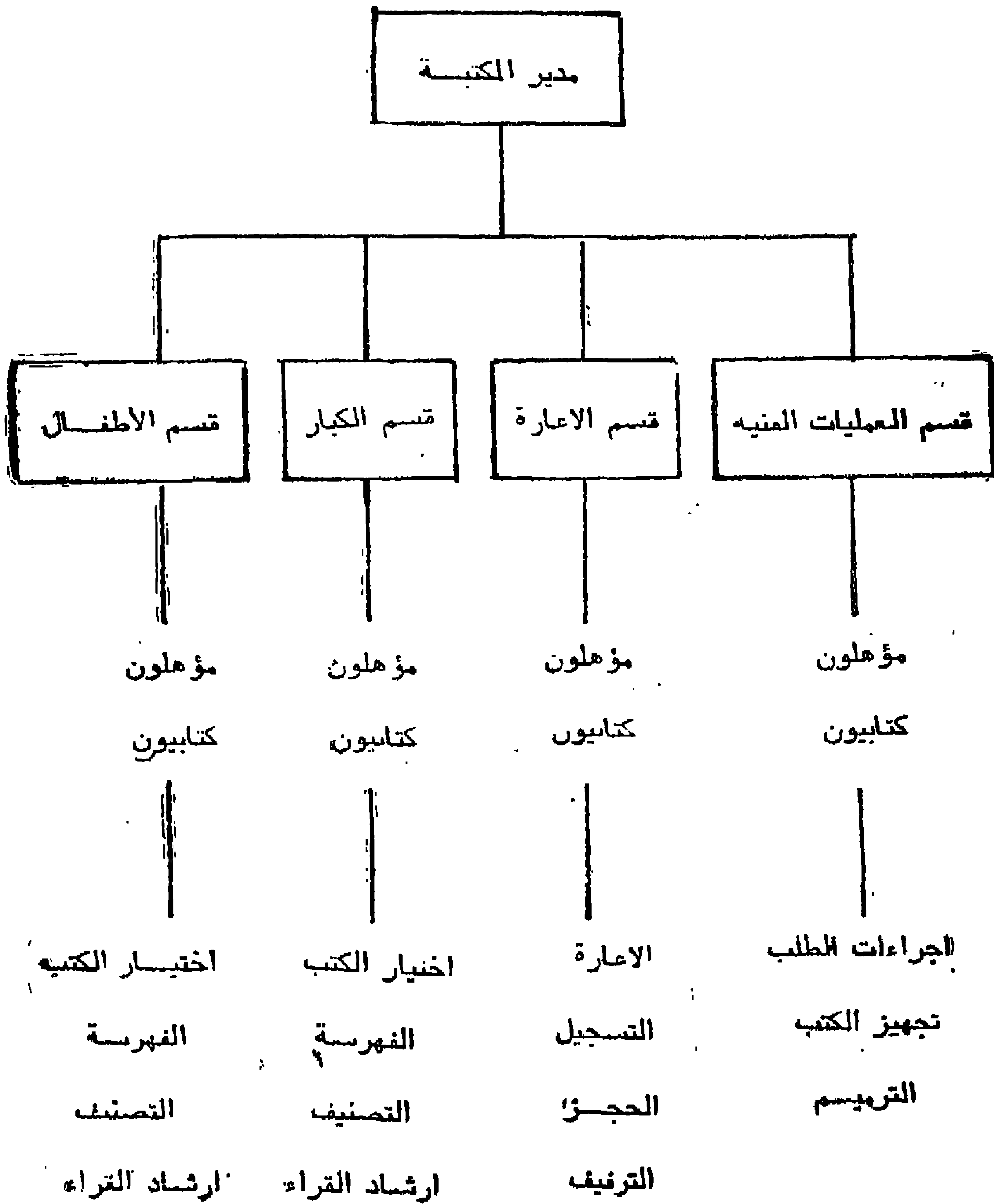
على أن المتخصص الموضوعي أصبح ضروريا في مكتبات العواصم والمدن الكبيرة والمراكز الأهلة بالسكان ، ويات من المألوف أن نجد فيها مكتبيا للفن والموسيقى وآخر للعلوم والتكنولوجيا وثالثا للتاريخ المحلي والأنساب ورابعا للعلوم التجارية والصناعية ... وهكذا . ورغم ذلك فان تجزئة المكتبة الى أقسام موضوعية لها من الحسنات كما لها من المساويء للقراء والموظفين معا .

وقد قدم « أوفرنجتون » دراسة وأفية حول هذا الموضوع خلص فيها الى أن المكتبة البريطانية العامة لاتتحمل وضع المتخصصين الموضوعيين في مكاتب الارشاد للرد على عدة أسئلة عشوائية في الوقت الذي تحتاج اليهم فيه لممارسة الأنشطة الببليوجرافية الاخرى . علاوة على ذلك فان تقسيم المكتبة موضوعيا نظام باهظ التكاليف ، كما أن الحصول على المتخصصين الموضوعيين ليس أمرا سهلا ولاسيما في مجالات العلوم . وفوق ذلك كله لا يمكن تصنيف القراء أنفسهم بكل دقة الى قراء فنون جميلة أو قراء علوم اجتماعية ... الخ لان احتياجات القراء متشابهة (٥١) .

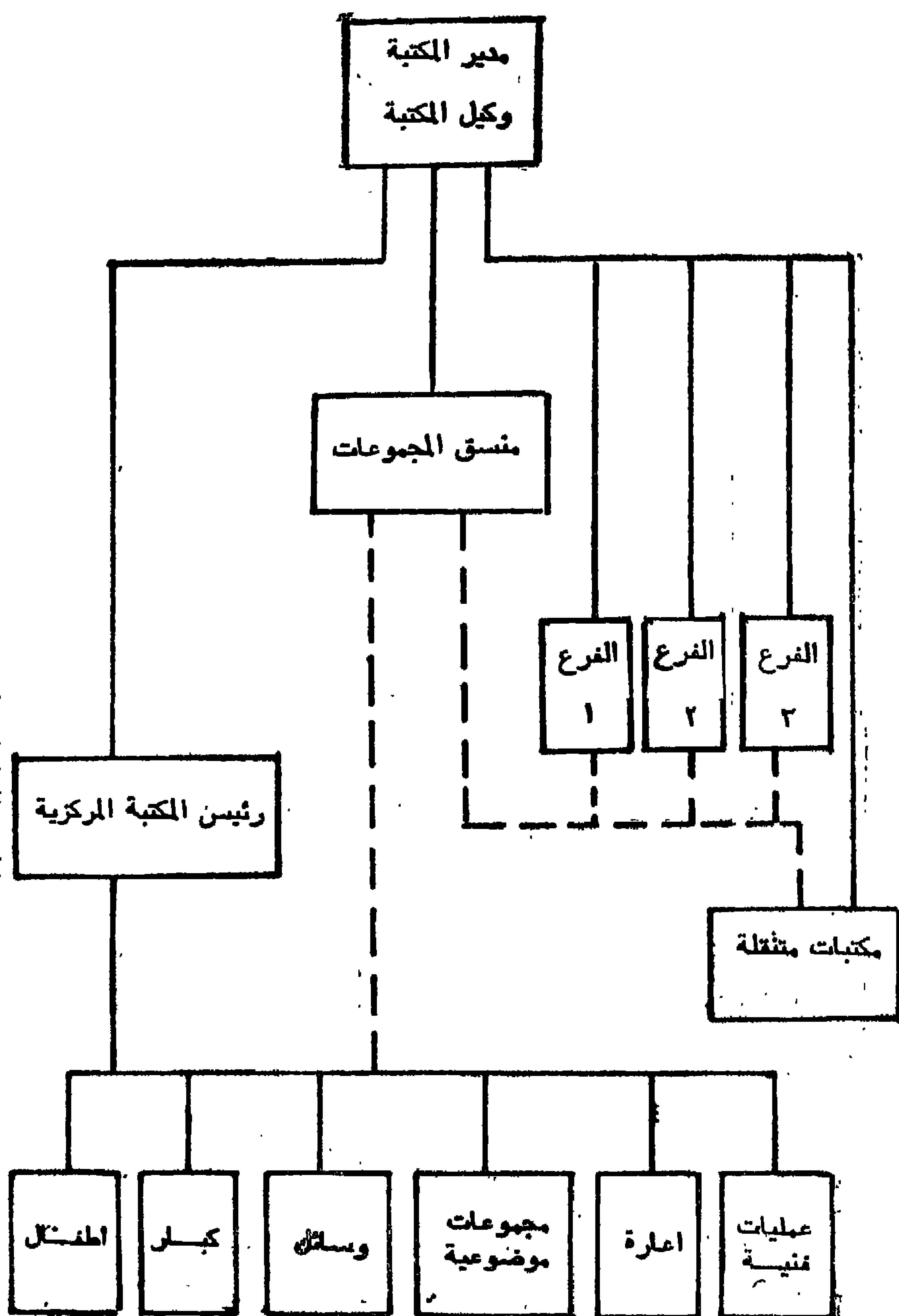
وكان الباحث الانجليزي « ماكليان » قد حذر قبل ذلك ببضع سنوات من أن الاقسام الموضوعية المحددة تتحول في النهاية الى مكتبات مستقلة داخل المكتبة ، وأن حجم الموارد اللازمة لها يحول دون قيامها في أي مكتبة عامة مما المكتبات الضخمة (٥٢) .

وفي طبعة حديثة مجددة ( ١٩٨١ ) ناقش « هويلر » و « جولدهور » مزايا الاقسام الموضوعية وسلبياتها ، وجاء في معرض المناقشة أن من مزايا هذا النظام تركيز جانب أكبر من وقت الموظفين على خدمة القراء ، وأن ادارتهم تحتاج الى جهد ووقت أقل ، نظرا لان أغلبهم من المؤهلين الذين يقومون بمجموعة متجانسة من الواجبات ، وأن المكتبة التي بها عدد من المتخصصين الموضوعيين الأكفاء تحظى بقدر كبير من احترام وتبجيل المجتمع . وفي المقابل تعاني المكتبات التي تطبق نظام الاقسام الموضوعية من زيادة عدد الموظفين المؤهلين بما يفوق الحاجة ، ومن ميل أخصائي الموضوع الى تقييد معرفته ضمن حدود ضيقة في مجال التخصص ومن ثم يفشل في استعمال المواد ذات الصلة في الاقسام الاخرى . فضلا عن ذلك فإن محاولة التخلص من القراء بتحويلهم الى قسم آخر دون أن يكون هناك مركز استراتيجي لتوجيههم ومتابعة خط سيرهم تشكل عيبا خطيرا ، ناهيك عن الاختلافات بين الأقسام من حيث السياسة المتبعة ومستوى الخدمة . وينتهي المؤلفان العملاقان الى أن الاقسام لايجب أن تترك لتعمل بحريتها أو بطريقتها الخاصة ، وإنما يتعين أن ترتبط ببعضها البعض وأن تتوحد اهدافها من خلال التنسيق والاشراف والتعاون (٥٣) .

وتبين الاشكال الخمسة التالية طرق التنظيم المختلفة للعاملين في المكتبات العامة ، ويمثل ( الشكل ١ ) تنظيم جهاز الموظفين في مكتبة عامة صغيرة ، كما يمثل ( الشكل ٢ ) أحد التشكيلات المكتبية ، أما ( الشكل ٣ ) فهو عبارة عن خريطة تنظيمية لمكتبة عامة متوسطة الحجم ، ويوضح ( الشكل ٤ ) تشكيل جهاز الموظفين وفقا لنظام الفريق و ( الشكل ٥ ) وفقا للنظام الشبكي (٥٤) .

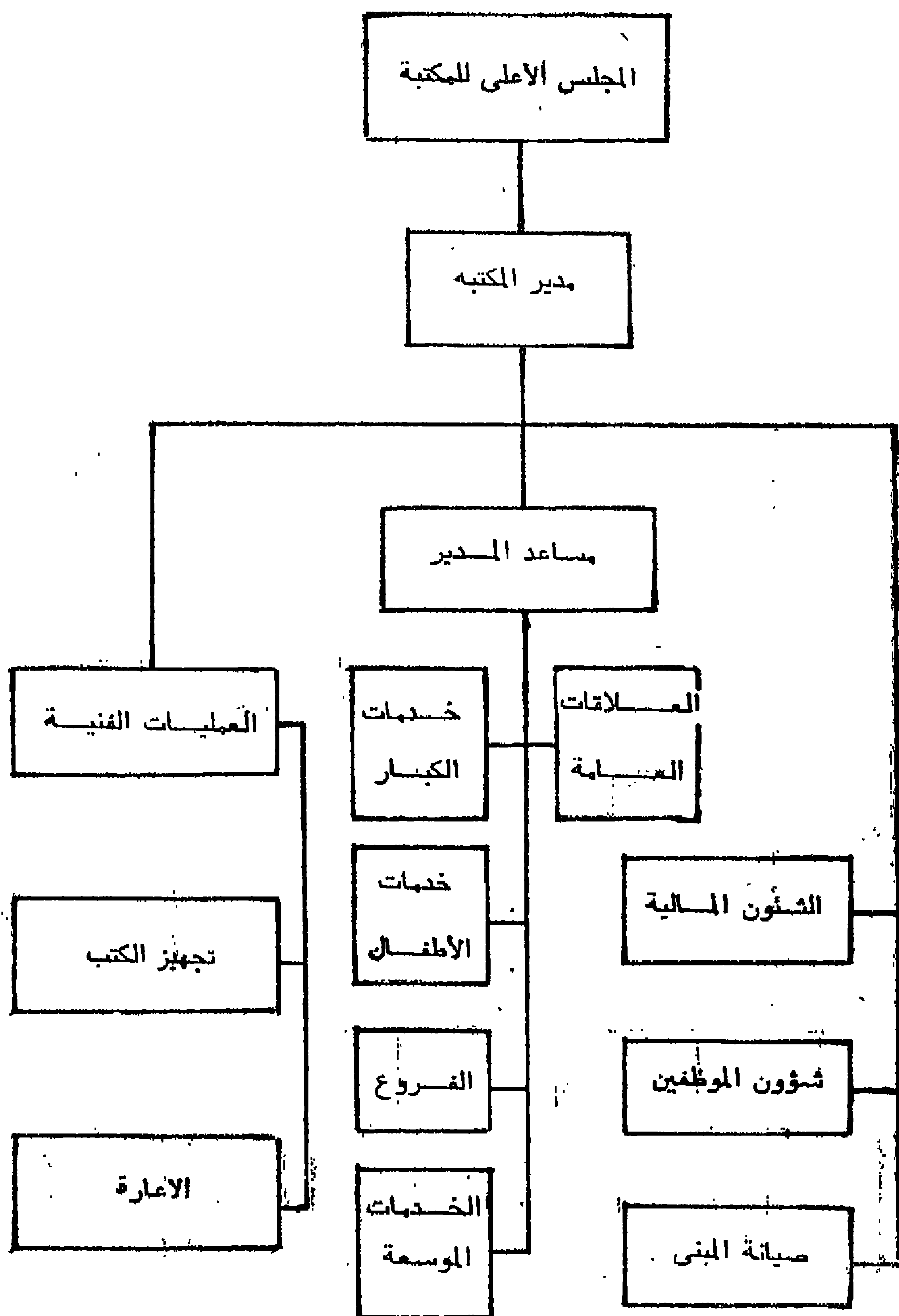


( الشكل ١ ) تشكيل جهاز الموظفين في مكتبة عامة صغيرة .

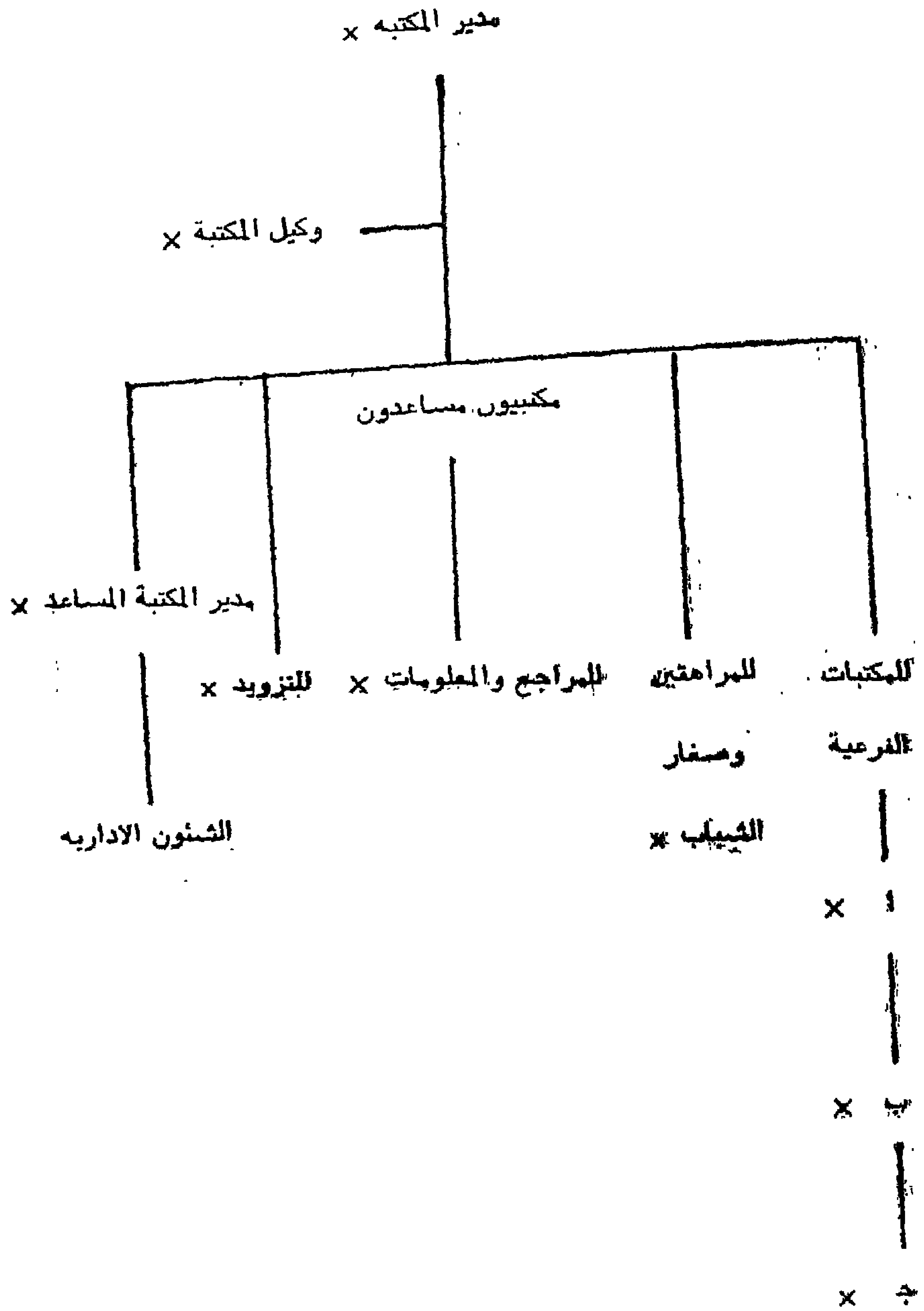


( الشكل ٢ ) نموذج لحد التشكيلات المكتبية

ملاحظة : — — — تمثل خطوط التنسيق

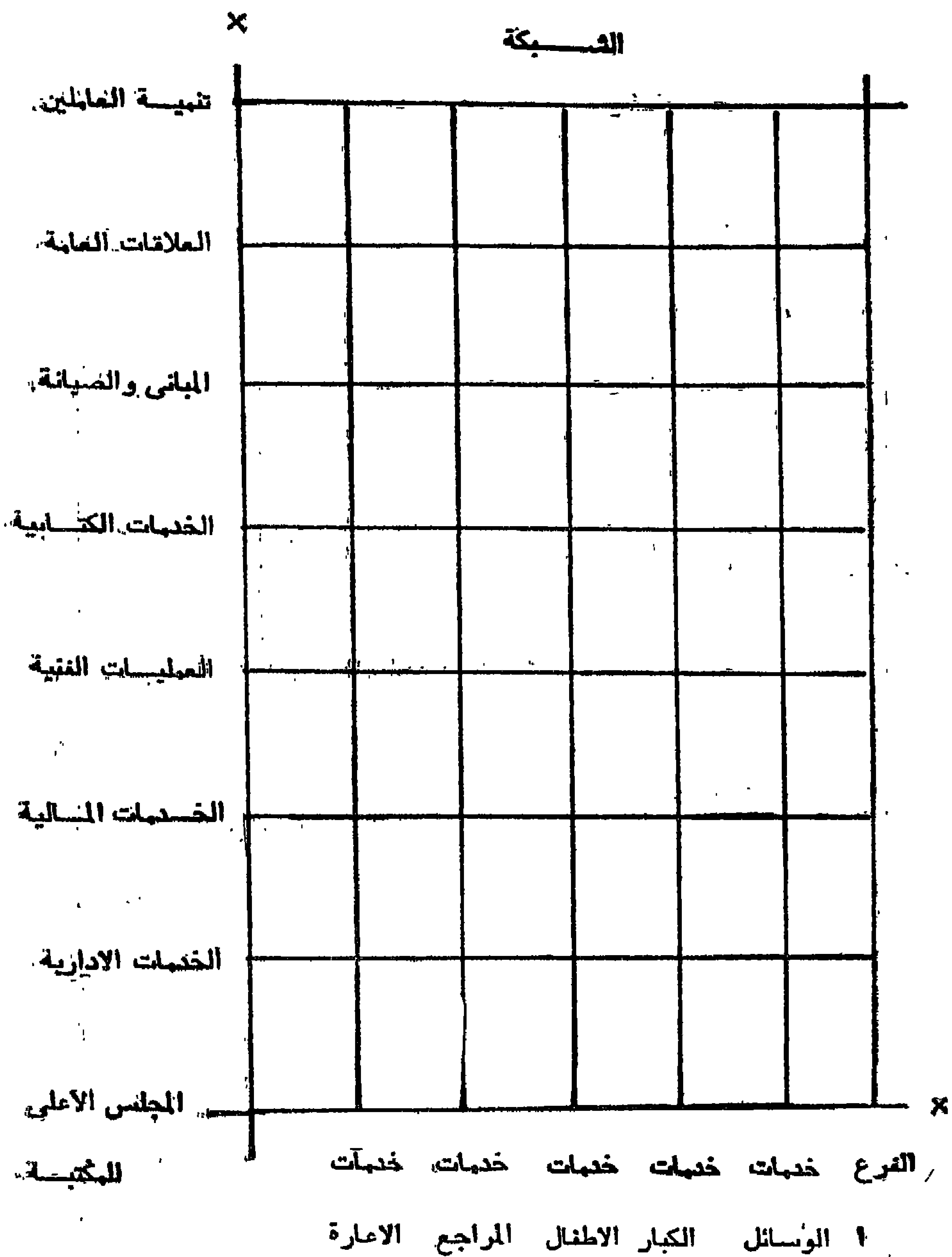


( الشكل ٣ ) خريطة تنظيمية لمكتبة عامة متوسطة الحجم



( الشكل ٤ ) تشكيل جهاز الموظفين وفقا لنظام الفريق .

ملاحظة : x امام الوظيفة تمثل عضوا في فريق الادارة



( الشكل ٥ ) تشكيل جهاز الموظفين وفقاً للنظام الشبكي

ملاحظة : x تمثل الوظائف المساعدة



## اختيار وتعيين العاملين :

تخضع عمليات اختيار وتعيين العاملين في المكتبات العامة لعدة عوامل من بينها نظام الخدمة المدنية المتبع في الدولة الواحدة ، واللوائح والانظمة المعمول بها على المستوى المحلى ، ودرجة تفويض السلطة والصلاحيات من المجلس الاعلى للمكتبة لمدير المكتبة أو من ينوب عنه . ومهما يكن الوضع فان الواجب الاول لمدير المكتبة أو المسؤول عن العاملين ان يضع سياسة محددة واضحة المعالم لاختيار وتعيين العاملين ، هذا اذا لم تكن تلك السياسة قد وضعت بالفعل ، أما اذا كانت قائمة فيجب توجيه العناية لمراجعتها والمحافظة على حداثتها تمشيا مع التطورات والظروف الجارية . ويفضل أن تكون السياسة والاجراءات المتبعة في مسائل الاختيار والتعيين في شكل مطبوع ، يمكن لمن يشاء الاطلاع عليها سواء في مكتب مدير المكتبة أو في مكتب مدير شؤون الموظفين .

أما الاجراءات العامة لاختيار العاملين وتعيينهم فهي نفسها التي تحدثت عنها في الفصل الاول من هذا الكتاب والتي تشتمل على ملء استمارة الطلب ، وعقد اختبار ما قبل الوظيفة ، والمقابلة الشخصية ، والتحقق من مؤهلات الموظف وأدائه السابق .

وينوه « هويلر » و « جولدهور » الى أن اختيار العاملين في المكتبة العامة يجب أن يقوم على اعتبارات ثلاثة هي :

- ١ - حاجة المكتبة لموظفين على درجة عالية من الكفاءة الذهنية والشخصية في كافة أنواع ومستويات الخدمة .
- ٢ - أن يكون المعيار الأول للاختيار هو استحقاق المرشح للوظيفة .
- ٣ - أن تتم عملية الاختيار بسرعة معقولة وبأقل قدر من النفقات (٥٥) .

وهناك بعض الملاحظات التي تبديها « مارجريت مايرز » حول المقابلة الشخصية التي تعد أداة من أهم أدوات اختيار العاملين . فمن رأيها أن المقابلة الشخصية تمثل أخطر جوانب عملية الاختيار وأشدّها إيذاء وأكثرها تعرضاً للنقد ، كما أن عوامل الانحياز والمحابة كامنة فيها ومفروضة عليها . فماذا يحدث مثلاً في مقابلة مع أحد المرشحين المعوقين ؟ اليس من الممكن أن يخشى القائم بالمقابلة من ردود الفعل لدى الموظفين الآخرين إذا ما تم تعيين هذا الموظف ؟ اليس من الجائز أن ينتابه القلق من مشاكل عدم قدرة هذا الموظف على الانتاج أو تعرضه للإصابة مستقبلاً ؟ ثم ماذا يكون شعور المرشح نفسه ان أحس بأنه قد يرفض بسبب مظهره ؟ إلا

يسبب له ذلك الفزع والاضطراب ؟ وتستطرد « مايرز » قائلة ان التشريعات تجرم التمييز في المعاملة لكنها لا تقدر على الوقاية من المواقف المتحيزة او المتحاملة . يضاف الى ذلك ان الدراسات قد اثبتت ان الذين يرون الآخرين مماثلين لهم يكونون اكثر استعدادا لتأييدهم ومحاباتهم . فمن منا لم يتأثر بلكنة معينة ؛ او بطريقة ارتداء الشخص للابسه ، او بمصافحة قوية ، او بغير ذلك من السلوك والتصرفات البشرية ؟ وكم من الرؤساء لم يتأثر في تقييمه لرؤوسيه بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية ؟ ان السماح لسمة معينة في المرشح كى تؤثر على تقييم اجمالى له يعتبر من صميم الميول والنزعات الانسانية . ومن الواضح أننا لا ندرك اخطائنا في كل الحالات ، لكن محاولة الوقوف على كوامن التمييز والانحياز غير المقصود فينا سوف تساعدنا على اجراء مقابلات شخصية عادلة . (٥٦)

### تعيين كبار السن والمعاقين :

يتردد الكثير من مديري المكاتب ، مثل غيرهم من مديري المؤسسات ، في تعيين العاملين ممن جاوزوا سن الأربعين او الخامسة والأربعين ، وبصفة خاصة في الوظائف الكتابية . ويرجع هذا التردد الى احساسهم بأن من جاوز تلك السن قد يكون بطيئا في أداء العمل ، قليل التحمل ، غير متفتح العقل لتقبل التعليمات ، او أنه قد يبدو غير سعيد بالعمل وهو في خريف العمر . غير أن عدة دراسات تشير الى أن لكبار السن ما للشباب من يقدره ، كما أنهم جديرون بالثقة ويمكن الاعتماد عليهم . وقد كان لمثل هذه الدراسات الفضل في رفع سن التقاعد في عام ١٩٧٨ في الولايات المتحدة الى السبعين .

وتذكر « كاتلين ستيينز » أن الضغوط لم تنزل تمارس على مديري المكاتب من أجل افساح المجال لمزيد من فرص العمل أمام كبار السن بهدف زيادة دخلهم والاستفادة منهم ، حتى ان بعض الذين تقاعدوا عن العمل قبل السن القانونية يمكنهم الحصول على وظائف جزئية ( أى لعدد محدود من الساعات كل اسبوع ) او كاملة اذا ما رغبوا في ذلك . وتنصح الكاتبة بأن يعنى المسؤولون بايجاد الوظائف التى تناسبهم جسمانيا ونفسيا ، اما اغلاق الابواب في وجوههم بحجة زيادة نفقات التقاعد فهو أمر مرفوض ، خاصة وأن البعض منهم لديه الخبرة والمعرفة اللتان ينسدر وجودهما لدى العاملين من الشباب . (٥٧)

وبالنسبة للموظفين المعاقين يشير « هويلر » و « جولدهور » الى ان من الواجب عدم اغفالهم باعتبارهم مصدرا من مصادر القوى البشرية العاملة ، فقد اثبتت التجارب الطويلة معهم ان الشخص المعاق لديه عادة

قدرة على العمل على نحو مرضى في وظيفة لا ترتبط بمصدر عجزه ، وأنه أكثر اخلاصا وجدارة بالثقة من كثيرين غيره . ( ٥٨ )

وقد أوضح « زيرفيس » في مقال له ان الاسترشاد بتوجيهات جمعيات المكتبات فيما يتعلق بتعيين الموظفين المعاقين ، وان التطبيق الالجابى للتشريعات الحكومية التى نحض على توظيفهم من شأنهما ازالة ممانعة المكتبات فى الاستعانة بهم . كما ضرب بعض الامثلة على المصاعب التى يواجهها المكتبيون المعاقون فى سبيل الحصول على عمل ، وعلى الحالات التى حقق فيها هؤلاء نجاحا مذكها . واختتم بتوجيه النصح للمعاقين بالثبات فى عزمهم على الاعتراف بهم ، ولمدبرى المكتبات بتطوير برامج لتوظيف المعاقين . ( ٥٩ )

### العاملون بعض الوقت :

كما هو الحال فى المكتبات الجامعية تستعين المكتبات العامة بالعاملين بعض الوقت ، وان لم يكونوا بالضرورة من الطلاب ، بل معظمهم من الآباء والأمهات ممن تحصلوا على قدر كاف من التعليم ويقيمون بالقرب من المكتبة .

ويقول « ادواردز » ان معظم العاملين بعض الوقت افراد موثوق بهم ويتصفون بالنضج وحب العمل وحسن معاملة الرواد ، غير ان المديرين كثيرا ما ينظرون اليهم نظرة اقتصادية صرفة ، اذ ان هؤلاء العاملين يوفرون للمكتبة بعض الوظائف الدائمة لتغطية ساعات العمل المسائية وخاصة فى مكاتب الاعارة ونقاط الخدمة الاخرى ، وبذلك يتفرغ الموظفون الاصليون للعمل فى الفترة الصباحية وفترات الذروة فنقل الطوابير وما يصحبها من ملل وتذمر القراء . ويضيف « ادواردز » ان السفوات الاخيرة شاهدة تصاعدا فى عدد النسوة المؤهلات الراغبات فى العودة للعمل بعض الوقت بعد ان كن قد تركن الخدمة لتكوين الأسر وانجاب الاطفال ، غير انهن ارنظمن بعدة عقبات مثل العثور على عمل يبعد كثيرا عن سكنهن ، واشتراط العمل فى المساء وايام العطلة الأسبوعية ، وتحفظ من جانب المديرين أنفسهم .

وقد جرب الاخرون تفتيت عدد من وظائف طول الوقت الى وظائف بعض الوقت ، الا انهم يخشون غالبا من عدم انتظام العمل او تركه فجاة او تكرار الغياب والتأخير . وعلى الرغم من ذلك فبعض المديرين سعيد بالتجربة لما توفره من مرونة أكبر فى تشغيل العاملين وخدمة أعمق وتكلفة أقل . ( ٦٠ )

## المتطوعون :

يلفت « هويلر » و « جولدهور » النظر الى وجود مذهبين متناقضين، حول الاستفادة من المتطوعين في انجاز اعمال المكتبة العامة . فبعض المديرين يرفض الفكرة لما لها من نتائج سلبية على تدبير التمويل الملائم للمكتبة من جهات الاختصاص ، فقد يقال لهم ببساطة « دعوا المتطوعين يقومون بالعمل ! » . يضاف الى ذلك عدم ثقة البعض في خدمات المتطوعين بالنسبة لساعات العمل ومستوى الأداء ، الامر الذي قد يضعف مكانة الموظفين الاساسيين ويشوه سمعة أدائهم . ومن الناحية الاخرى يقوم المتطوعون في معظم الاحيان بأداء كثير من الاعمال التي لا سبيل الى انجازها بدونهم ، مثل نقل الكتب الى قارئ قعيد أو ملازم بيته بسبب المرض أو الشيخوخة ، والاسهام في الأنشطة الخاصة ، وتعليم القراءة للأطفال والاميين ، والمشاركة في برامج الدعوة للمكتبة ، وجرّد المجموعات ، وابداء الرأي في اختيار بعض المطبوعات باللغات الاجنبية وما الى ذلك . (٦١)

وتقدم « لسلى ترينر » التي اشرفت على حلقة بحث اقيمت في مكتبة نيويورك العامة في أكتوبر عام ١٩٧٦ لهذا الغرض ، تقدم النصح للمديرين والمسؤولين بشأن تشغيل المتطوعين ، وتقول ان الكثيرين أعربوا عن مخاوفهم من استيلاء المتطوعين على الوظائف مدفوعة الاجر من القوى العاملة ، فيما عبر الآخرون عن اعتقادهم بأنه في حالات كثيرة كان المتطوعون سببا مباشرا في انشاء وظائف جديدة للموظفين الدائمين ، علاوة على ما يقدمونه من خدمات جليلة في مجال العلاقات العامة . (٦٢)

ويعتبر المتطوعون العمود الفقري للخدمة المكتبية العامة في الاقاليم والمناطق الريفية . وقد مرت إحدى تلك المكتبات في « كاليفورنيا » بالولايات المتحدة بتجربة مثيرة ، اذ فوجئت بانخفاض حاد في الميزانية والموظفين بلغ مقداره الثلث ، واضطرت المكتبة الى ابقاء فروعها مفتوحة منذ يوليو عام ١٩٧٨ اعتمادا على خدمات المتطوعين وحدهم . وخلال سنة واحدة قدم ٤٤٠ من المودلن ١٧٠ و ١٣ ساعة عمل مجانية . غير ان تقييما للتجربة اظهر مخاوف البعض من عدم الحاجة الى مكتبيين مؤهلين للعمل في المكتبات العامة مستقبلا ، على الرغم من النصر الساحق الذي احرزته تلك التجربة على صعيد الخدمة واختصار المصروفات . (٦٣)

كما تشير الدراسة التي قام بها « جيتز » الى ان الاستعانة بالمتطوعين تتضح أكثر في المكتبات التي ترتفع فيها تكاليف العمالة . وبالرغم من ذلك فان جهود المتطوعين تقل في التشكيلات المكتبية الكبيرة ، اما لضعف قدرتها على تنظيم الاستفادة منهم أو بسبب جمودها البيروقراطي . وتكشف الدراسة .

كذلك عن أن عدة مكاتب قد أنشأت بالفعل وظيفة منسق للعاملين المتطوعين يتولى الاشراف عليهم وتدريبهم ، كما تبين أن عشر مكاتب فقط من أصل ٢٧ مكتبة عامة شملها المسح يوجد بها متطوعون ، وأن نسبة ساعات عملهم كل أسبوع تعادل في المتوسط ٩ . ٪ من مجمل ساعات العمل مدفوعة الاجر . (٦٤)

ومن نافلة القول أن برامج المتطوعين كثيرا ما ترعاها أو ترافقها « جماعة اصدقاء المكتبة » التي تتشكل من مجموعة من المواطنين رجالا وساء من ذوى النفوذ والمناصب الرفيعة في المجتمع ، والذين يدفعهم اهتمامهم بالمكتب والقراءة والثقافة للدعوة للمكتبة والعمل على زيادة مخصصاتها المالية ، وتقديم التبرعات لها بالمال أو بالجهد .

ويتساءل « هويلر » و « جولدهور » : لماذا لا تنتشر هذه الجماعات على نطاق واسع ؟ ويجيبان بالقول ان أعضاء بعض المجالس المشرفة على المكتبات يخشون من تفاقم نفوذهم وسطوتهم الى حد التدخل في شؤون إدارة المكتبة ، بالرغم من أن لهم الفضل في تصحيح كثير من الاوضاع السيئة . وابقاظ بعض المكتبات من سباتها وتحريرها من المآهات السياسية . (٦٥)

### أحوال العمل في المكتبة العامة

نظرا للتشابه الكبير بين المكتبات العامة والمكتبات الجامعية فيما يتعلق بأحوال العمل فمن الاجدى أن أحيل القارئ للفصل الثاني من هذا الكتاب (ص ٦٨-٧٤) وان كنت سأتناول فيما يلي بعضا من هذه الاحوال ، اما لأنها تختلف عن تلك القائمة في المكتبات الجامعية أو لأهميتها الخاصة في الخدمة المكتبية العامة .

### فرف ومكاتب الموظفين :

تحتاج المكتبة العامة ، حتى الصغيرة جدا ، الى توفير غرف لعمل الموظفين بعيدا عن نقاط التعامل مع الجمهور ، وبالرغم من ذلك فمن الضروري والهام أن تلحق هذه الغرف بنقاط خدمة الجماهير ، أو تكون قريبة منها على الأقل .

ويدعو « سيد حسب الله » الى مراعاة الحالة النفسية للعاملين في الحجرات الخلفية ، فهم جنود مجهولون تقتضى طبيعة عملهم أن يكونوا دائما وراء الكواليس ، ويعملون دون أن تتاح لهم فرصة الظهور أمام الرواد ، ويقول ان الكثير من المهتمين بالتنظيم يعتبرون أن تنظيم هذه القاعات أقل

أهمية من تنظيم القاعات التي يرتادها الجمهور ، وهذا خطأ كبير . ولذلك يجب أن يتم اختيار حجراتهم جيدا ، كما يجب التفريق بين العمل الإداري كشؤون الموظفين والشؤون المالية ، والعمل الفني كالتزويد والفهرسة ، كما يجب أن تخطط هذه الحجرات بحيث يتحقق الاستغلال الكامل لفعاليتها ، وبحيث تنتهى الأعمال المناطة بهم بسرعة وكفاءة ، إذ أن توفير أى دقيقة فى هذه الأعمال معناه قضاء مثلها مع قارئ ، وهو الهدف الأخير لـ مكتبته . (٦٦)

وقد بينت الدراسات الحديثة أن الضوضاء الناتجة عن الآلات أو محادثات الموظفين تقلل حجم الانتاج ، ولذلك يفضل الاستعانة بآلات الكتابة الصامتة ، والتلفونات مكتومة الرنين ، والسقوف والجدران الماصة للصوت ، والستائر سهلة الطي ، والأرضية المكسوة بـرقائق المطاط أو « الموكيت » ، علاوة على أجهزة امتصاص الصوت بالحديثة التي يمكن وضعها فى الأماكن المناسبة .

ولست بحاجة إلى تكرار القول بأن الإضاءة الجيدة غير المباشرة ، ودرجات الحرارة ونسب الرطوبة الملائمة ، والتنسيق الجذاب لاثاث غرف العاملين والأجهزة والأدوات ، بأن كل ذلك من شأنه رفع الروح المعنوية وزيادة الانتاجية .

وإذا كان من العسير تقرير مساحة أرضية محددة لكل موظف بسبب اختلاف عدد العاملين فى كل غرفة فى الوقت الواحد ، واختلاف طريقة التنظيم المتبعة من مكتبة لأخرى ، ودرجة تعقد العمليات فى كل وحدة من وحدات وأقسام المكتبة ، فإن المعايير التى وضعها الاتحاد الدولى لجمعيات المكتبات بشأن المكتبات العامة (١٩٧٣) يوصى بأن تكون هناك علاقة وثيقة بين غرف ومكاتب الموظفين وبين مساحة نقاط خدمة الجمهور ، وبأن إضافة ٢٠ ٪ إلى هذه الأخيرة تكفى عادة لأن تكون مساحة أرضية لغرف ومكاتب الموظفين . وبعملية حسابية بسيطة تقدر المساحة الأرضية اللازمة لغرف ومكاتب الموظفين بحوالى ١٠-١٢ مترا مربعا أو ما يعادل ١٠٨-١٢٠ قدما مربعا لكل موظف . أما الغرف والمكاتب الإدارية فتتطلب مساحة أكبر قليلا تتناسب مع عدد السكان الذين تقدم لهم الخدمة المكتبية ، وهى تقدر فى المتوسط بنحو ٢٠ مترا مربعا أو ما يعادل ٢١٥ قدما مربعا لكل ١٠٠٠ من السكان . (٦٧)

## ساعات العمل :

يشير دليل تنظيم واجراءات العاملين في المكتبات العامة الامريكية الى ان الموظف يعمل سبعة وثلاثين ساعة ونصف اسبوعيا موزعة بمعرفة رئيس كل قسم أو وحدة . ويفضل الا يعمل الموظف أكثر من فترتين مسائيتين كل اسبوع ، على ألا تطول الفترة الواحدة عن أربع ساعات متواصلة ، فيما عدا الحالات الطارئة والظروف غير العادية . وتحسب ساعات العمل خلال العطلة الاسبوعية ضمن الساعات المقررة ، وتنظم على أساس التناوب بين الموظفين ، بشرط أن تعد الجداول سلفا بشهر على الأقل . أما اذا رغب الموظف في العمل خلال الاجازات الرسمية التي تفتح فيها أبواب المكتبة فله حق الاختيار بين الحصول على اجازة مساوية في ساعات العمل في وقت لاحق وبين التعويض عنها ماديا وفقا للنظام المتبع . (٦٨)

والجدير بالذكر ان أكثرية المكتبات العامة تفتح ابوابها في الفترة من التاسعة صباحا حتى التاسعة مساء ستة أيام كل أسبوع ، ومن التاسعة صباحا حتى الثانية عشر ظهرا يوم العطلة الاسبوعية ( الجمعة ) . وقد لاحظ « مورتيمور » ان اليوم الاول في الاسبوع ( السبت ) هو أقل الايام نشاطا من حيث اعادة الكتب ، وأن أيام الاحد والاثنين أكثر انشغالا ، وأيام الثلاثاء والاربعاء متصلة بالحركة والنشاط ، أما الخميس فهو أكثر الايام عملا . كما لاحظ بالنسبة لساعات التشغيل أن الفترة الصباحية قبله النشاط بينما يزداد الاقبال وبشكل مكثف على المكتبة في الفترة المسائية ، أي من الخامسة مساء حتى وقت الاغلاق . لكنه يضيف ان الظروف المحلية مثل أيام الاسواق التجارية وموقع المكتبة لها تأثيرها الواضح في كل تلك الملاحظات ، (٦٩)

## جداول العمل :

يفضل معظم المديرين والمشرفين ، وبصفة خاصة في المكتبات التي لديها عدد كبير من الموظفين ، اعداد جداول عمل لكل يوم من أيام العمل . وهذه الجداول عبارة عن فروخ من الورق مطبوعة أو مستنسخة تسجل عليها الواجبات المختلفة في صف عمودي كما تسجل فترات العمل أو حتى الساعات أفقيا ، وبذلك يتمكن المشرف أو المدير في بداية كل يوم من وضع أسماء العاملين كل في الخانة المخصصة . وبوضع جدول العمل في لوحة الاعلانات يستطيع كل موظف أن يعرف ما ينبغي عليه عمله في ذلك اليوم . وربما كانت الفائدة الاولى لتلك الجداول تذكير المسؤول ، خاصة اذا كان شارد الذهن ، بعدم ترك أحد الموظفين خلف مكتب الاعادة يوما بطوله ، علاوة على ضمان اعطاء كل موظف حصته العادلة في العمل مع جمهور القراء وفي العمل خلف الكواليس . (٧٠)



## الميزات الإضافية :

تشتمل الميزات الإضافية عادة على الإجازة السنوية مدفوعة الأجر ، والإجازات المرضية ، والرعاية الصحية ، والتأمين على الحياة ، والتعويض المادى عن العمل خارج الدوام الرسمى ، وبديل الانتقال ، وفترات الراحة أثناء الدوام ( تقدر بنصف ساعة يوميا موزعة على فترتين كل منهما ١٥ دقيقة ) ، والإجازات الأخرى مدفوعة الأجر وغير المدفوعة مثل الإجازات الطارئة ، وإجازات الوضع والرضاعة للأمهات ، وإجازات الاشتراك فى الجنازات والتصويت فى الانتخابات ، وحضور جلسات المحاكم ، وإجازات حضور المؤتمرات والحلقات والاجتماعات المهنية والعلمية . وتختلف هذه الإجازات من مكتبة لأخرى ومن قطر لآخر من حيث الكم تبعا للظروف المحلية ونظام الخدمة المدنية المتبع .

ومن الميزات الإضافية أيضا احتساب يوم العمل للموظف لدى اغلاق المكتبة فى حالات الطوارئ ( كما هو الحال فى مكتبة توليدو العامة بولاية أوهايو ) ، والسماح للموظف بمغادرة المكتبة فى وقت مبكر عن مواعيد المقرر فى الأحوال الجوية السيئة ( كما هو الحال فى مكتبة جفرسون ماديسون العامة فى شارلوتزفيل بولاية فرجينيا ) . (٧١)

## التنمية المهنية للماملين فى المكتبة العامة

من المسلم به أن رؤساء الأقسام والمشرفين يصلون الى مناصبهم لأنهم يظهرون كفاءة فى القيادة والثقة بالنفس والقدرة على التنظيم وحسن التعامل مع الجمهور ، ولعرفتهم المتفوقة بأساليب العمل وبالكتب . ولا سبيل لبلوغ وتحسين كل هذه القدرات والمهارات الا من خلال التدريب .

ولا تكفى قراءة الكتب والدوريات المتخصصة لتنمية المشرفين ومن فى حكمهم مهنيا ، بل يتطلب الأمر تلقى محاضرات عن القيادة والإشراف فى جامعة أو معهد علمى قريب أو فى مؤسسة تجارية بنفس المنطقة . وعندما يتوفر للمكتبة العامة عدد من المشرفين فى حدود عشرة أشخاص أو أكثر يصبح ترتيب برنامج خاص لتدريبهم أمرا ضروريا . فنحن نعلم أن اضاءة الوقت واهدار الاموال وتثبيط الهمم وضعف المعنويات ، ان كل ذلك ينتج عن قصور فى الإشراف . لذلك يمكن لمثل ذلك البرنامج ان يشتمل على عدد من المحاضرات والمناقشات التى تجسد احتياجات رؤساء الأقسام والمشرفين ، وتعكس المواقف والأوضاع الفعلية التى يمرون بها ، وتطرح مشاكلهم للبحث والدرس بعيدا عن كل ما قد يسبب الحرج والتوريط . وتعتمد قوة



البرنامج من هذا النوع على مهارة المحاضر وقدرته على إدارة دفعة النقاش بنجاح وفعالية .

ويحصر « هويلر » و « جولدهور » أنواع برامج التدريب الملائمة للعاملين بالمكتبات العامة فيما يلي :

#### **التدريب حسب مستويات العاملين :**

كتدريب المديرين والمشرفين ، وتدريب المؤهلين على اختيار الكتب وارشاد القراء وخدمة المراجع وخدمات الاطفال ... الخ ، وتدريب الفنيين ( شبه المؤهلين ) والسكرتيرين والكتابين على اجراءات الاعارة ، وطباعة وصف البطاقات ، ومناولة الكتب ، وأعمال الصيانة ... الخ ، وكذلك تدريب العاملين بعض الوقت والمتطوعين .

#### **التدريب حسب اهداف المكتبة :**

مثل تعريف العاملين الجدد بالمكتبة وأقسامها وخدماتها وأنشطتها ، والتدريب على الاساليب والمهارات الكتابية واليدوية ، والتدريب على علاقات العمل ، ومواجهة القراء ( كما في خدمات الاعارة والمراجع ) ، والعلاقات العامة ، وتبسيط اجراءات العمل ، والتخصصات الموضوعية للأقسام الموضوعية وأقسام المواد الخاصة .

#### **التدريب لتحسين مستوى المكتبة بعد تحديد احتياجاتها :**

كتحديد احتياجات الموظف الجديد ، وتنشيط اهتمام ومعنويات الموظفين القدامى ، والاعمال المتأخرة ( كالكتب الحديثة في قسم الفهارس ) ، والتكلفة المرتفعة للتشغيل ، والاحاطة بخدمة القراء غير المقبولة ، وابداء التصرفات غير اللائقة ، وكثرة الغياب عن العمل ، والاعطاء المفرطة والاهمال ، والتغيير في اجراءات العمل وحفظ السجلات ، ومتطلبات الوظائف الجديدة وتوصيفها ، وطرق قياس الأداء ، والافكار المتطورة التي يطرحها المشرفون وغيرهم في مجلس المكتبة ، واقامة المشروعات الخاصة سواء الجديدة منها أو المؤقتة .

#### **التدريب أثناء العمل :**

ويشمل التدريب بالشرح والوصف ، والتحليل المتمهل للاخطاء وضياع الوقت ، والتدريب المباشر من قبل المشرف ، وتناوب الواجبات للتشجيع

على التنوع ، والمنهج الدراسية وخاصة للاداريين والمؤهلين ، وتحليل وقياس الأداء بصفة دورية لمعرفة نقاط القوة ولتحسين نقاط الضعف ، وبحث ومناقشة اساليب واجراءات العمل للبحث على اقتراح التحسينات ، ومزاولة الاعمال وفقا للقدرات والاهتمامات الخاصة .

### التدريب خارج العمل :

وهو نوع من التدريب كثيرا ما يتجاهله القائمون باعداد برامج التدريب بالرغم من اهميته . ويشتمل على المناقشات غير الرسمية بعد اعطاء المتدربين موجزا للدراسة ، والقراءات المختارة ، والتسجيل في بعض المواد الدراسية باحدى الجامعات ان كانت قريبة ، ودراسة اوضاع ومواقف زائفة ( مفبركة ) لمحاولة الوقوف على كيفية التصرف ، واجتماعات العاملين لمناقشة الموضوعات ذات الصلة بالتدريب ، وحضور اللقاءات والاجتماعات المهنية لاكتساب وجهات نظر اوسع ، وزيارة المكتبات القريبة للاطلاع على العمليات المشابهة ، وتكليف العاملين باعمال مماثلة في مكتبة اخرى اذا لم يتيسر التدريب محليا . ( ٧٢ )

ويؤمن «ريبيناك» بأن تنمية العاملين من المجالات الخطيرة التي تزداد ازاءها حساسية مديري المكتبات العامة ، وبأن الموظفين كذلك يطالبون بالمزيد من الفرص لتنمية مهاراتهم ليس فقط لانجاز ما يوكل اليهم من أعمال ببراعة ومهارة اكبر ، وانما لممارسة مستويات اعلى من المسؤولية . ونظرا لادراك المديرين بأن تنمية العاملين جزء من ادارة المكتبة ، فان عددا من ساعات العمل كل اسبوع يطرح جانبا لهذا الغرض . لكن المشكلة الحقيقية ، وربما مشكلة جميع المكتبات ، هي تحديد الأولويات بالنسبة للنواحي التي يتفق الموظفون على اهميتها وعلى استعدادهم لتكريس جهودهم للتدريب عليها ، اذ ان تلك النواحي من الكثرة بحيث يستحيل تغطيتها قبل ظهور مجموعة جديدة من الأولويات الناشئة عن التغيرات السريعة سواء داخل المكتبة او خارجها في المجتمع . واذا كان المديرون يهتمون ببرامج تنمية العاملين فعلى العاملين بدورهم الالتزام بالبرامج ان كان لها ان تؤثر اي ثمار طيبة ( ٧٣ ) .

اما «دوتى» فيرى أن التدريب أثناء العمل لا زال أهم عناصر تنمية العاملين في المكتبة العامة ، وأن توجيه الاهتمام الى تدريب العاملين في المستويات الأعلى سوف ينعكس بالضرورة على تحسين أداء العاملين في المستويات الأقل ، وأن الهدف الأساسي من التدريب أثناء العمل هو تحسين الخدمة لا اعاقبتها ، وأن من الضروري تعيين

موظف مسؤول عن التدريب ، وخاصة في التشكيلات الكبيرة ، لديه من المؤهلات والوقت ما يسمح بتنظيم برامج التدريب والإشراف عليها (٧٤) .  
ويضيف « رويستون براون » أن تقريراً مطولاً نشرته وزارة التعليم والعلوم في بريطانيا عام ١٩٧٦ عن العاملين في المكتبات العامة ، أوصى بضرورة تعيين مسؤول عن التدريب لكل مائتين من الموظفين ، وأن مهمة هذا المدرب هي تحديد احتياجات العاملين من التدريب واختيار الأساليب المناسبة (٧٥) . وقد يدعونا الأمر للتساؤل : ومن الذي يقوم بتدريب مسؤول التدريب ؟ ! ..

ويلفت « بومفيلد » الأنظار الى ضرورة أن يكون التدريب مقتنعا به لا مفروضا ، وأنه لا يكفي تبليغ الموظفين بما يجب عليهم أن يفعلوه بل أيضا لماذا يفعلوه ، وأن من الواجب إعطائهم كل الفرص لعرض ومناقشة مشكلاتهم بالتوجيه المناسب . وبالرغم من احتواء التدريب على عنصر المحاضرة فيجب أن يتضمن كذلك عنصر حلقة البحث والمناقشة (٧٦) .

### **بعض قضايا إدارة العاملين في المكتبة العامة**

#### **العلاقة بين العاملين والمجلس الأعلى للمكتبة :**

يجدر بي قبل الخوض في هذا الموضوع أن أعطي القارئ لمحات ولو سريعة عن المجلس الأعلى للمكتبة ( وهو غير مجلس المكتبة الذي يتألف من المدير ورؤساء الأقسام ) وطرق تكوينه في المكتبات العامة الغربية والعربية والمعايير والشروط اللازمة لأعضائه وعددهم وأعمارهم والدور الذي يضطلعون به .

يقول « أحمد أنور عمر » أن من أسس الإدارة السليمة للمكتبة أن يشرف عليها مجلس يمثل القوى الاجتماعية المختلفة المعنية بمصائر مكتبتها (٧٧) . ويضيف « عبد الكريم الأمين » أن صلاحية هذا المجلس يجب أن تحدد وفق الأنظمة والقوانين الخاصة بالمكتبة ، وأن المسؤوليات الأساسية للمجلس هي توزيع ميزانية المكتبة والإشراف على مناهجها وكذلك رسم سياستها ، على أن يكون مدير المكتبة هو المسؤول عن تنفيذ مقررات المجلس ، وعلى هذا الأساس يجب أن يكون هناك تعاون كامل وتفاهم متبادل بين كل من مجلس المكتبة وإدارتها ( أي الشخص أو الأشخاص المسؤولين عن إدارتها ) (٧٨) .

وبالنسبة للدول الغربية كالولايات المتحدة تؤكد « ملدرد باتشندر » أن المجلس الأعلى للمكتبة هو حجر الأساس في بناء إدارة المكتبة العامة ، وأن أعضائه يعيّنون أو ينتخبون في العادة ، على الرغم من وجود بعض المجالس « الدائمة » وبعض المجالس التي لا تخضع لإشراف حكومي من أي نوع (٧٩) .

ومما يذكر أن الفضل في تقدم المكتبات العامة بالولايات المتحدة يرجع إلى تلك المجالس ، فتسعة أعتبار المكتبات الأمريكية العامة تحكمها هذه المجالس . وينظر المكتبيون إلى أعضاء المجلس الأعلى للمكتبة نظرة احترام وتقدير ، ويرون في وجودهم حاجة لا غنى عنها . فهؤلاء الأعضاء ( الذين يطلق عليهم الأوصياء Trustees في النظام الأمريكي ) هم الذين يختارون ويعيّنون مدير المكتبة ويوكلون إليه السلطات والصلاحيات اللازمة لإدارة مكتبته ، ولكنهم يظلون السلطة العليا التي لا مفر من الرجوع إليها فيما يتعلق بتحديد أهداف المكتبة وسياساتها وتنظيمها وخدماتها وأموالها وعلاقتها بالحكومة وبالمجتمع وبالمكتبات الأخرى وحتى في مكانتها ونظرة المجتمع إليها (٨٠) .

على أن اختيار هؤلاء الأوصياء يتم بعناية فائقة ، فهم يختارون لا لثروتهم أو مهنتهم أو دينهم أو لونهم ، وإنما لقدرتهم على القيادة ولثبوت انجازهم بعض الأعمال الهامة ، ولأنهم أناس يؤمنون بأن القراءة والدراسة والبحث عن المعلومات هي عادات اجتماعية ضرورية ، ولكونهم راغبين في العمل حتى في وجه المعارضة ودفع عجلة المكتبة إلى الأمام بالرغم مما قد يتعرضون له من نقد أو ضغوط سياسية أو اجتماعية . أما الأعضاء الذين لا يحضرون اجتماعات مجالسهم إلا نادرا ، أو الذين يبدو عليهم عدم الاكتراث ، أو الذين لا يعترضون أبدا ويوافقون دائما ، أو الذين يثيرون الشغب والمشاكل فينبغي إقصاؤهم . وعلى الرغم من أن الأوصياء في الوقت الحاضر يختارون من بين المخامين ورجال الأعمال والعائلات العريقة ورجال الدين والمثقفين ، إلا أن هناك ميل شديد إلى استبدالهم تدريجيا بالأساتذة والمهندسين والفنيين ورجال الإدارة .

أما عن عدد أعضاء المجلس فيقول « هويلر » و « جولدهور » أنه كلما زاد العدد قلت فرص اجتماعاتهم وفرص تكوين النصاب القانوني اللازم لحضور تلك الاجتماعات ، وبذلك تتعطل معظم الأعمال . ويرى المؤلفان أن مجلسا من خمسة أعضاء أفضل من سبعة وأن المجلس المكون

«سبعة أعضاء أفضل من تسعة» ، أما إذا زاد عدد الأعضاء عن ذلك  
فإنه يصبح صعب القياد (٨١) .

وعن أعمار أعضاء المجلس يخبرنا « أحمد أنور عمر » أن كثرة عدد  
أعضاء المجلس من أعمار متقدمة قد يعنى ميلا نحو المحافظة على  
سياسة المكتبة ، بينما وجود أكثرية من الشباب قد يوجه المجلس في  
اتجاه تقدمي (٨٢) . ولهذا السبب ربما من الأفضل الجمع بين  
الشباب والكهول لتحقيق التوازن اللائق بين تجربة وحكمة المتقدمين  
في العمر وطموحات وحماسة الشباب .

وقد يتساءل القارئ : هل لهذه المجالس العليا للمكتبات العامة  
وجود في عالمنا العربي ؟ وهنا أود أن أشير الى وجودها في نطاق  
ضيق في بعض الدول مثل مصر ( كما هو الحال في دار الكتب والوثائق  
القومية التي تلعب دور المكتبة الوطنية والمكتبة العامة في نفس  
الوقت ) ، والى أن « إدارة المكتبات العامة » القائمة فعلا في العديد  
من الأقطار العربية تؤدي نفس الدور تقريبا ، وإن اختلفت التسمية .  
ويقترح « عبد الكريم الأمين » وزملاؤه أن يكون هناك مشرف واحد على  
شؤون المكتبات العامة في كل محافظة من محافظات القطر ( العراق )  
بحيث يتم اختياره بشكل جيد ووفق مؤهلات ومواصفات من بينها  
حصوله على شهادة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات من جامعة  
عربية أو أجنبية معترف بها بالإضافة الى خبرة في العمل المكتبي  
لا تقل عن خمس سنوات وإجادة لغة أجنبية علاوة على اللغة  
العربية ، وأن يكون عضوا في جمعية اتحاد المكتبيين العراقيين وإذا  
تمتلك شخصية اجتماعية وثقافية جيدة . ويضيفون : « وقد لا تتوفر هذه الشروط  
في مرحلة معينة وهذا لا يمنع من أن نضعها أمامنا ونعمل جاهدين  
على تحقيقها والتخطيط لها مستقبلا » (٨٣) .

نأتي الآن لموضوعنا الأساسي وهو العلاقة بين المجلس الأعلى  
للمكتبة والعاملين . فقد ورد في مسح « نلسون » الشهير عن المكتبات  
العامة في الولايات المتحدة ( ١٩٦٩ ) أن على المكتبات العامة تقع  
مسؤولية القيام بدور إيجابي في إيجاد نوع من الترابط بين كل الجهود  
المكتبية التي تبذل في المجتمعات التي تخدمها ، الأمر الذي يعنى  
تعاوننا وثيقا بين مجالس الأوصياء والمديرين الذين يمثلون مختلف  
الخبرات والخلفيات والفلسفات المتعلقة بالخدمة (٨٤) .

ويناقش « جنكز » ايجابيات وسلبيات العلاقة بين المديرين والمجالس العليا فيقول ان هناك من يشعرون بضرورة التخلص من تلك المجالس والتحرر منها كلية ، وبأن ادارة المكتبة يجب أن توضع تحت اشراف « عمدة » أو محافظ المدينة . وقد نما هذا الشعور من ملاحظة زيادة الاحساس بالسلطة لدى بعض أعضاء تلك المجالس الذين نسوا أن تلك السلطة تصبح ذات فعالية فقط في حالة تفويضها لشخص واحد هو مدير المكتبة . فالمبدأ هنا هو أن المجلس لا يمكنه الادارة بمعناها الحقيقي ، وحتى أن حاول ذلك فمصيره الفشل . وبالرغم من وجهة هذا المبدأ فان العلاقة بين الطرفين لها فوائد جمة اذا سعى كل منهما لادراك وتفهم مسؤولياته ، أما اذا حاول أحدهما تجاوز حدود سلطاته فعندئذ تحدث الطامة الكبرى (٨٥) .

وقد أولت « فرجينيا يونج » تلك العلاقة عناية خاصة في مناقشتها لما يتوقعه كل طرف من الآخر ، وكتبت تقول ان من حق مدير المكتبة أن تترك له حرية التصرف في ادارة شؤون المكتبة مثل اجراء المقابلات الشخصية والتوصية بتعيين العاملين والاشراف على عملهم ، ومن ثم يمكنه مناقشة تلك الأمور مع المجلس اذا دعا الأمر ، كما أن من حقه مباشرة أعماله الادارية والاشرافية دون تدخل من المجلس أو من أحد أعضائه . كذلك فان من حق المدير على المجلس أن يلتزم الأخير برعاية مكانته وتقديمه مهنيًا . فبالاضافة الى المساندة المعنوية والمادية بالاشتراك في عضوية الجمعيات المهنية وحضور اجتماعاتها ، يجب أن يتوفر للمدير الوقت الكافي للاطلاع والالمام بالاتجاهات المكتبية الحديثة . ومن المسلم به أن المجتمع يضع مدير المكتبة في منزلة القائد أو الموجه في الشؤون الثقافية ، غير أن كثيرا من المديرين يجدون أنفسهم عاجزين عن التقدم من جراء كثرة انشغالهم ، ومن ثم لا يتمكنون من المحافظة على المعايير المهنية المطلوبة . لذلك يتوجب على المجلس أن يضمن للمدير الوقت والفرص الكافية لجعله أهلا بتلك المنزلة . وفي المقابل يتوقع المجلس من المدير أداء مهنيًا رفيع المستوى ، واستقامة وأمانة ونظام يد ، وسعيًا للنهوض بالمكتبة وبرامجها . كما أن من حق أعضاء المجلس على المدير أن يجعل بابه مفتوحا أمامهم فيما يتعلق بالأمور المهنية التي تحتاج الى شرح وتفسير من جانبه ، وأن يبلغهم أولا بأول بالمشاكل والتطورات (٨٦) .

لكن « رينيناك » يذكرنا بأن الأوصياء ليسوا سوى متطوعين ، وبأن فشلهم يعزى الى حد كبير لمدير المكتبة وما يضعه من تحديات.

وعراقيل أمام المجلس ، وإن الاتصال بين الطرفين حول القضايا المكتبية الهامة خارج نطاق الأمور المالية وسياسة العاملين وحرية الفكر وتنمية المكتبة وغيرها ، له أثره الفعال في تحقيق أكبر قدر من الانتفاع من الأوصياء . فالمديرون والأوصياء يتسابقون مثل عقربى الساعة ، غير أن الأولوية هي عادة للمشاكل التى تتطلب حلا فوريا بغض النظر عن حقول الاختصاص (٨٧) .

وفيما يتعلق بشؤون العاملين يذكر « ليدنسون » أن معظم الانظمة والقوانين فى الولايات المتحدة يمنح المجلس سيطرة شبه كاملة على موظفى المكتبة بما فى ذلك حق التعيين والفصل ، وإنشاء وظائف جديدة وتصنيف الوظائف ، ووضع جداول الرواتب والاجور ، والترقية من درجة الى درجة . أما فى الحالات التى تطبق فيها أنظمة الخدمة المدنية المحلية فإن سلطات المجلس فى تلك الامور تنقلص الى حد كبير (٨٨) .

ويشير « هويلر » و « جولدهور » الى ان بعض المكتبات العامة يقوم ببحث واسع مكثف للوصول الى الاشخاص البارزين الممتازين لشغل الوظائف القيادية فى المكتبة ، فالوظيفة فى المكتبة ليست مجرد الحصول على عمل ، كما يحذران من الالتفات للضغوط الخارجية من قبل اصحاب النفوذ من المواطنين والموظفين الرسميين لصالح شخص لايمتلك ما يؤهله للوظيفة المطلوبة . ويقول المؤلفان انه اذا سمح لموظفى المكتبة او شجعوا على اثاره مشاكلهم أمام المجلس او بعض أعضائه ، فقد ينشأ عن ذلك موقف خطير قد يقضى الى صراعات ونزاعات وفوضى وهدم للمعنويات . ومع ذلك فالمفترض فى المجلس ان يكون الملاذ الاخير والسبيل الوحيد الباقى للفصل فى الخلافات . وعندما يتبين فشل المدير فى ادارة موظفيه كأن يتخذ قرارا استبداديا او يخفق مرارا فى الحصول عليهم على رواتب وعلاوات عادلة ومزايا اضافية ، فمن حق الموظف عرض الامر على المجلس ، بعد احواله الى المدير أولا . وقد يشكل المجلس اللجنة لتقصى الحقائق ، وفى كل الاحوال سوف يؤدى استعمال الحيلة او حجب وانحاء الحقيقة سواء من جانب المدير او من المجلس الى « ما لاتحمد غقباه » (٨٩)

إن العلاقة بين المجلس والعاملين فى المكتبة يجب ان تكون تماما مثل العلاقة بين أعضاء مجلس الادارة وموظفى المؤسسة — علاقة « محبة وصداقة واهتمام مشترك » ، علاقة لا تؤثر فيها الاهواء الشخصية ، علاقة خالية من التدخل بالقوة او بالتهديد . لذلك يتوجب على المجلس

أن يسعى لخير ورفاهية العاملين ، وإيجاد فرص التقدم والترقى لهم دون الدخول في علاقات حميمة جدا مع فرد أو أفراد من بينهم ، كما يتعين على المجلس أن ينأى بنفسه عن محابة الأقارب في الحصول على وظائف بالمكتبه .

وتلاحظ « فرجينيا يونج » أن جمعيات الموظفين المحلية تلعب دورا مفيدا في فتح قنوات الاتصال بالاشخصية لتقديم الالتماسات والاقتراحات والشكاوى للمجالس ، وتقول أن تكوين جمعية للعاملين في المكتبه يجب أن يلقي كل تشجيع وتأييد من المجلس والمدير معا (٩٠) .

### اشترك العاملين في الادارة :

من الملاحظ أن المرء لا يشعر بكامل الارتياح والرضا عندما يكون امتدادا لشخص آخر يتربع على قمة الهرم الوظيفي ، ومن الملاحظ أيضا أنه يتمرد ويعلن العصيان على تلك القوى التي تحاول أن تنقص من شأنه أو تحط من قدره وشعوره بآدميته . وقد أثر التسليم بنتائج هذا الانقصاص من قيمة الانسان في تطوير نظريات الادارة الحديثة ، ومن بينها المشاركة في الادارة .

ولقد لقيت المشاركة في الادارة ولاسيما منذ السبعينات اهتماما واسع النطاق ، فهي تؤمن بأن الناس يقدمون أفضل الاداء اذا ما أتيحت لهم فرص المشاركة في القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم . انها تؤكد على مبدأ « اللجنة » وعدم الانفراد باتخاذ القرار ، أو بعبارة أخرى . على الاتفاق الجماعي في الرأي قبل اتخاذ القرار .

ويلاحظ « هويلر » و « جولدهور » أن المشاركة في الادارة — مثلها مثل العلاقات الانسانية — تحث على المقاسمة والتضامن بغية زيادة الاحساس بالقيمة الذاتية وتحقيق التعاون ، وأن هذا الاسلوب الجديد في الادارة يختلف عن غيره في أنه ينظر الى المشاركة في الاعمال باعتبارها وسيلة لجلب مواهب أعظم والتزاما أكثر لدى اتخاذ القرارات الهامة ، وبهذا يفيد من القوى البشرية التي غالبها ما تكتم الاجراءات التقليدية أفواهاها . كما يلاحظان أن المناهج الحديثة مثل اثراء الوظائف **Job enrichment** والادارة بالأهداف **Management by objectives** وفريق العمل **Work teams** ... الخ كلها انبثقت عن تلك الحركة حركة المشاركة في الادارة .



ويعنى المؤلفان فى القول بأن الموظفين يحتاجون بالاضافة الى الرواتب والأمن الوظيفى الى المعاملة الانسانية وتقدير الجهود وتحقيق الذات ، وأن المشاركة فى الادارة لها أثرها على المعنويات ، وأنه اذا تم تطبيقها فى المكتبات بواقعية واخلاص فعندئذ تصبح أداة لها تأثيرها البناء والفعال على العاملين ، لكنها تعجز عن احداث ذلك الاثر ما لم يؤمن بها ويشجعها المسؤولون عنها (٩١) .

وينوه « جنكنز » الى أن مدير المكتبة العامة الحديثة بدأ يتقبل وجهة النظر الجديدة فى الادارة ، وأنه تبعاً لذلك أخذ ينظر الى موظفيه بصفتهم مصادر قوته التى تمثل أهم مفاتيح نجاح مكتبته وبرامجها . واذا نظرنا الى الامور من وجهة مالية فإن وقت وجهود العاملين هما الاساس الذى يجب أن ندخله فى اعتبارنا عند اعداد الميزانية . فهذا المبدأ الجديد يختلف عن المبادئ القديمة فى نظرتة الى دور الجهد البشرى فى سعى المكتبة لتحقيق أهدافها ، كما أن هذا الجهد البشرى توجهه الأهداف ولا يحده سوى نكاه وشخصية ودوافع الافراد . ومن هنا تتوجب العناية بالموظف الفرد وبأهدافه الشخصية وتطلعاته وكيف يأمل فى بلوغها ، فى الوقت الذى تواصل فيه الادارة تقدمها نحو بلوغ الهدف الاسنى للمكتبة (٩٢).

وقد أوضح « مارشانت » أن المشاركة فى الادارة تتطلب المناقشة الجماعية ، وأن كل جماعة يجب أن تكون من الصغر بحيث تتحقق للجميع فرص الاشتراك ، وأن شغل الجماعة الشاغل يجب أن يكون بالامور ذات الاهتمام المشترك . ويختار من بين الجماعة شخص واحد كى يمثلها هى ومرتبته فى المرتبة التى تعلوها . وقد يكون هذا الشخص مشرفاً على الجماعة أو مجرد عضو فيها ، أما مهمته فهى التعبير عن مواقف الجماعة والاتصال فى كل من الاتجاهين . كما لخص « مارشانت » أسباب تفوق القرارات الصادرة عن جماعات على تلك الصادرة من أفراد فيما يلى : زيادة فى التلميحات والحلول المتاحة - اعتراف أسرع بالأخطاء المحتملة - توسيع فى استنباط الأفكار - استفادة أكبر من الخبرة الجماعية - كبت أقل نتيجة عدم احساس الفرد بمسؤوليته وحده عن الفشل - تحديد مواطن الخطأ وإزالتها بفضيل تجميع وتنظيم الأفكار (٩٣) .

ويحذر « هويلر » و « جولدهور » من سوء تفسير البعض لمغزى المشاركة فى الادارة ويقولان أنها لاتعنى قيام العاملين بادارة المكتبة أو احيار المدير على انخراط مسلك معين فى أدائه لعمله ، بل أن المشاركة

الحققة هي دمج أفكار العاملين ووجهات نظرهم بما يكفل تعزيز الصالح العام للمكتبة .

وعلى المدير او رئيس القسم الذى ينوى تطبيق المشاركة فى الادارة أن يتعلم أولا كيف يمارسها ثم يشرع بعد ذلك فى استعمالها بالتدريج وبطريقه طبيعیه غير معلنه . كما يجب أن يكون واضحا ان المساهمة ليست مجرد اغلبية فى التصويت على السياسات والاجراءات ، على الرغم من فائده التصويت أحيانا فى ضمان سماع أصوات الاعضاء قليلي الكلام بل هي أساسا محاولة فى الوصول الى اتفاق اجماعى فى الراى ، الى « اتجاه جماعى » حول قضية أو مشكله بالذات . (٦٤) .

وجدير بالاشارة الى ان المشاركة فى الادارة ليست موقوفة على المكتبات العامة ، بل يمكن تطبيقها والاستفادة منها فى جميع أنواع المكتبات . فالمشاركة فى الادارة هي دعوة العاملين فى كل موقع من مواقع الهرم الادارى للاشتراك فى عملية تعرف المشاكل والمساهمة من خلال المناقشة والبحث فى التوصل الى قرارات نهائية تتخذ عادة على انسب المستويات . انها أسلوب علمى يشجع به تدريجيا المشرفون والرؤساء من المراتب العليا ثم من المراتب الاقل على أداء دور ناشط فى صنع القرارات التى تمت بصلة قوية لاجالات اختصاصهم ومسؤولياتهم . انها ليست بالقطع ميزة اضافية من المزايا التى تمنح للعاملين . وليس من المعقول أن يسحب من المسؤول حقه فى صنع القرار ، اذ أن المحصلة النهائية يجب أن تتمثل فى تحسين مستوى الانتاج وليس فقط فى افراز موظفين سعداء راضين .

ويناقش « ريان » الغموض الذى يحيط بمصطلح « صانع القرار » فى الأمور السياسية والعلمية وغيرها ، ويقول أن المكتبيين يعتبرون أيضا من صانعى القرارات . فلا بد لهم على سبيل المثال من تقرير ما اذا كان عليهم اظهار مناصرتهم بصراحة ووضوح لقضايا اجتماعية معينة ، وما هي المواد والمعلومات وثيقة الصلة برواد مكتباتهم ، وكيفية اختبار المواد حيثما يكون فيض غزير من المعلومات مع موارد مالية محدودة ، وما اذا كانوا على علم كاف بمدى استعمال مجموعاتهم قبل التصريح بأن أموال المكتبة تصرف فعلا على ما خصصت من أجله (٦٥) .

على ان الاجماع فى الراى ليس معناه الموافقة التامة من جانب كل المشتركين فى صنع القرار . فكل مشارك فى مناقشة اتخاذ القرار يبذل

أقصى جهده في محاولة اقناع الأعضاء الآخرين ، أما إذا لم يوافق الآخرون فإن المبدأ العام الذي يسلم به هو أن الأقلية في الرأي قد تكون 'على خطأ بالرغم من كل شيء . وبهذا المنطق ليس هناك أدنى تفكير في تحقيق إجماع كل الأصوات .

ولعل من مساوئ الاشتراك في صنع القرار — كما يقول « جنكيز » الوقت الذي يهدر في المناقشات ، لكنه يعتقد أنه كلما كثر عدد المشاركين من رؤساء الأقسام والمشرفين زادت مقدرتهم على الاتصال بعضهم البعض في كل الاتجاهات (٩٦) كما يعيب البعض على المشاركة في الإدارة كثرة اللقاءات والاجتماعات والنكالف الباهظة التي تنفق في سبيل تنظيمها وحضورها ، ويقولون أن الاستمرار في تدعيم اجتماعات يشك في قيمتها أو في عقد اجتماعات تكرر اجتماعات أخرى من الأمور التي تدعو للتساؤل في زمن يزداد فيه التضخم المالي وتقلص مخصصات السمر والانتقال . ويقترحون أن تبدأ المهنة في البحث عن سبل أخرى للاتصال والمشاركة في حل المشاكل (٩٧) .

أما « ديكسون » فيرى أن المشاركة في الإدارة توصف غالباً كدواء يشفى جميع الأمراض والعلل الحقيقية والمتوهمة التي تبلى بها المكاتب ، وأن المدافعين عن هذه الاستراتيجية الإدارية غالباً ما يعجزون عن تعريفها بدقة ، ويواصلون التقدم من مجموعة من الافتراضات لا مبرر لها وفذلكات قريبة عند جدالهم حولها ، ويغفلون بعض العواقب التي تترتب على تنفيذها . فهذا الأسلوب الإداري يقتضى التفويض الذي يؤدي إلى تقسيم العمل بين المستويات العمودية في المؤسسة . ويعتقد أن صنع القرار في المكتبة يجب أن يكون مركزياً لأنه لا بد وأن يؤدي إلى التغيير الذي يتوجب تخطيطه وتنظيمه ومراقبته مركزياً (٩٨) .

### اتجاهات المستقبل :

« ان تركيز الاهتمام على مظاهر ومفاهيم محددة للخدمة المكتبية العامة سوف يؤثر كثيراً في العاملين في المكاتب العامة مستقبلاً » . هكذا يقول « بارنز » الذي يستشف حاجة تلك المكاتب إلى موظفين ذوي معرفة موضوعية متخصصة ، والذي يتصور أن التطور التكنولوجي سوف يتطلب مهارات خاصة غير تقليدية من العاملين . ويضيف « بارنز » أن التطورات على صعيد إدارة الحكومة المحلية قد توحى بضرورة اهتمام العاملين في المراتب العليا بالامام بالشؤون الحكومية المحلية وبإظهار براعتهم في

النواحي الادارية . كما يجب أن تقابل القيود المالية بقدره على تحليل عمليات المكتبة واستنباط الاولويات المناسبة وتهيئة فرص تدبير الاموال . ويتطرق في تصوراته للمستقبل الى مسألة مؤهلات العاملين ويرى أن الفرصة لازالت سانحة لان تجتذب المهنة اليها عناصر ذات شخصيات أقوى وخلفيات أوسع (٩٩) .

ويقدم « بنجاي » بعض الاقتراحات التي تتعلق باحتياجات المكتبات من العاملين في المستقبل ويلخصها فيما يلي : معلومات أوفر عند التنبؤ بالعمالة المطلوبة — توصيف أدق للوظائف للوقوف على المهارات العملية اللازمة لتحقيق أفضل استثمار للطاقت — دخول المكتبيين في مناقشات أوسع مع مدارس المكتبات حول أهداف ومحتوى مواد الدراسة — تيام المكتبيين بزيارات أكثر لمدارس المكتبات ليروا بأعينهم كيف تتم معالجة الأمور ولماذا — اهتمام أكبر من جانب مدارس المكتبات في متابعة خريجيهـا (١٠٠) .

وهناك من هم غير راضين عن آخر معايير صدرت للمكتبات العامة الامريكية ( ١٩٦٦ ) ويرون أن المجتمعات تختلف كثيرا فيما بينها كما تختلف مكونات الخدمة المكتبية الرشيدة ، وأن العاملين في المكتبات العامة بحاجة الى الادوات التي تعاونهم على فهم المجتمعات التي يقومون بخدمتها وعلى التخطيط للخدمة على ضوء فهمهم لها ، وأنهم كذلك بحاجة الى مقاييس دقيقة لتقييم الخدمة ومن ثم للعمل على تحسينها . ويطالب هؤلاء بأن توجه المعايير بصفة أساسية صوب التخطيط للمستقبل بدلا من تقديم تقرير عن الماضي ، وأن تكون هذه المعايير ذات فائدة أكبر لادارة المكتبة الواحدة من فائدتها لمقارنة مكتبة بأخرى ، وأن تهتم بالمردود أكثر من اهتمامها بالدخل (١٠١) .

ويعتقد « توملسون » أن المناخ الحالي الذي يسود المهنة هو مناخ فقدان الوضع واستياء من الاجور وتضييق الفرص أمام العاملين للتقدم . ويتأمل في هذا السياق كيف يمكن للمكتبيين المؤهلين تحسين أوضاعهم في العمل ، خاصة وأن المجال مفتوح على مصراعيه لخدمات الترفيه وشغل أوقات الفراغ . ويقترح أن يعنى العاملون في المكتبات العامة اضافة الى مهاراتهم في تداول المعلومات ، بالحصول على دبلومات عالية في مجالات الادارة والعلاقات العامة من أجل اعداد أنفسهم ليدان رجب من المناصب الكبرى (١٠٢) .

اما « ألما بريستلي » فتري صورة المكتبي في الوقت الحاضر شوكية في حلق المهنة ، وأن الانطباع الذي يخلقه العاملون في المكتبات العامة وراءهم هو انطباع المحبين للكتب ذوى الازهان الغائمة المشوشة ، انطباع

من تعوزهم الخبرة والبراعة . لكنها تعتقد أن هذه الصورة قابلة للتغيير باتخاذ خطوات ايجابية نحو الدخول الى عالم الحاسب الآلى ، الذى قد يفضى الى تركيز أكبر على القدرة الثابتة على التفكير المنطقى ، والذى قد يعنى اقبال عدد أوفر من خريجي العلوم والرياضيات على الانخراط فى المهنة من أجل سلخ الجلد القديم عن هواة الكتب المتحجرين الى الأبد !! (١٠٣)

ويتحدث الكثيرون عن أهمية مواصلة التعلم بالنسبة للمكتبيين ، ويشعرون بأن المعرفة والمهارات المكتسبة بحصولهم على شهادة المكتبات لم تعد كافية للحاق بالتغيرات السريعة فى المهنة ، ومن بينها التطور التكنولوجى وتعقد الحياة اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا . ويشير «ودجورث» الى أن مواصلة التعلم تعنى جميع أنشطة التعلم التى تلى التعليم المهنى المبدئى ، وتعنى كذلك الخبرة العملية التى تصمم لتحقيق المعارف والتطورات الجديدة فى مجال التخصص ، ولتحديث المعلومات وتنشيط الذاكرة فى مختلف نواحي التعليم المهنى المبدئى ، ورفع مستوى الاداء . ويضيف أن مثل تلك الأنشطة لا تؤدى بطبيعة الحال الى درجات أكاديمية أو حتى الى مكانة رفيعة فى المهنة ، وأن برامج مواصلة التعلم قد تعقد بصفة رسمية أو غير رسمية ، ولكل أو بعض الوقت ، لكنها غالبا لا تستمر طويلا ، وأنهىة تتخذ أشكالا مختلفة بالاستعانة بعدد من الطرق والأساليب بما فى ذلك المعامل سهلة النقل والمؤتمرات السنوية للجمعيات المهنية .

ويقترح «ودجورث» إنشاء نظام لمواصلة التعلم من نوع مرن يمكن أن يغطى الولايات المتحدة بأكملها اعتمادا على الخبرات المتوفرة والموارد والتسهيلات المقدمة من مدارس المكتبات ، بحيث يقوم على نهج دراسى واختبار موحد ، ويتم الاشراف عليه ومراقبته ومراجعته مركزيا . ويشمل صفا طويلا من الخيارات . أما فوائده فلا حصر لها : فهو يعاون مدارس المكتبات فى توفير تقنيات تثرى العاملين فى المكتبات والخريجين ومجتمعات المستفيدين ، كما يعاون فى تشييد صرح تعليمى يمكن لمعلمي المهنة وممارسي العمل المكتبى من خلاله الدخول فى حوار قد يسباعد فى تحقيق أفضل استجابة للحاجات الفعلية ، كما يشجع على اتصال أوثق داخل المهنة عن طريق دعوة الممارسين ذوى الخلفيات والخبرات المتنوعة للدراسة جنبا الى جنب ، بالإضافة الى أنه يحث على المزيد من البحث بفضل نسق نسبة أكبر من الممارسين الى زيادة معارفهم ومهاراتهم ، وعلاوة على أنه يفتح المجال للتعاون مع زملاء المهنة على النطاق الدولى (١٠٤)

## المراجع

1. American Library Association. Committee on Post-war Planning. **Post-war standards for public libraries.** Chicago, 1942. p. 7.
2. American Library Association. **Minimum standards for public library systems, 1966.** Chicago, 1967.
3. American Library Association. **Interim standards for small public libraries.** Chicago, 1962.
4. Withers, F. N. **Standards for library service : an international survey.** Paris, Unesco, 1974. p. 332.
5. Phillips, Barry J. et al. **Public libraries : legislation, administration and finance.** London, The Library Association, 1977. paragraph 33 (g).
6. Withers, op. cit., p. 132 - 133, 144 - 146.
7. Ibid., p. 133.
8. International Federation of Library Associations. **Section of Public Libraries. Standards for public libraries....Pullach/München, Verlag Dokumentation, 1973. p. 35 - 36.**
9. أحمد أنور عمر . **المكتبات العامة بين التخطيط والتنفيذ ط ٣ القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ . ص ٢٣٨**
10. Murison, W. J., " Public libraries, " In Lock, R. Northwood (ed.) **Manual of library economy.** London, Clive Bingley, 1977. p. 108.

11. Wheeler, Joseph L. and Goldhor, Herbert. **Practical administration of public libraries.** New York, Harper and Row, 1962. p. 83 - 85.
12. أحمد أنور عمر . نفس المصدر السابق ، ص ٥٦ — ٥٧
13. McClure, Charles R., " Library managers : can they manage ? Will they lead ? " **Library Journal** 105 : 2388 - 2391, November 15, 1980.
14. Sharr, F. A., " What does a cheif librarian do ? "...**Assistant Librarian**, 51 (1) : 7 - 8, January 1958; McColvin, Lionel R., " Reading and administration : some thoughts on " What does a chief librarian do ? " **Library World**, 59 : 159 - 161, June 1958.
15. American Library Association. Personnel Publications Committee. **Personnel organization and procedure : a manual suggested for use in public libraries.** 2nd ed. Chicago, 1968. p. 8.
16. Jefferson, George. **Public library administration.** 2nd ed. London, Clive Bingley, 1969. p. 73-74.
17. Wheeler and Goldhor, op. cit., p. 75 - 76.
18. Samuelson, Howard, ' The practicing librarian : increasing public library productivity, " **Library Journal**, 106 : 309-311, February 1, 1981.
19. Shaffer, Kenneth R., " The library administrator as negotiator: exit the boss, " **Library Journal**, 100 : 1475 - 1480, September 1, 1975.

20. Baughman, James C., " The invisible director : the emerging metropolitan library executive, " **Library Journal**, 105 : 1357 - 1361, June 15, 1980.
21. McColvin, Lionel R. **Public library services for children**. Delhi, Universal Book & Stationery, 1974. p. 57 - 58.
22. Harrod, Leonard Montague, **Library work with children, with special reference to developing countries**. London, Andre Deutsch, 1969, p. 22 - 24.
23. Van Vliet, Virginia, " The fault lies not in our stars - the children's librarian as manager, " **Canadian Library Journal** 37 : 327 - 329, October 1980.
24. Gross, Elizabeth H. **Public library service to children**. Dobbs Ferry, N. Y., Oceana Publications, 1967. p. 43, 49.
25. البنهاوى ، محمد أمين . « رواية القصص والقراءة للأطفال » في كتابه **عالم الكتب والقراءة والمكتبات** . جدة ، دار الشروق ، ١٩٨٠ . ص ٩٣ — ٩٨ .
26. Wilson, Pauline, " Children's service and power : Knowledge to shape the future, " **Canadian Library Journal**, 37 : 321 — 326 October 1980.
27. Fenwick, Sara Innis, " Library service to children and young people, " **Library Trends**, 25 (1) : 329 - 360, July 1976. p. 350.
28. Mortimore, Arthur D. **Branch libraries**. London, Andre Deutsch 1966, p. 115 - 116.
29. McColvin, **Public library services for children**, op. cit., p. 89 - 90.



- 30 Chelton, Mary K., " Educational and recreational services of the public library for young adults, " **Library Quarterly**, 48 : 488 - 498, October 1978.
31. Fine, Sara, " The librarian as youth counselor, " **Drexel Library Quarterly**, 14 (1) : 29 - 44, January 1978.
32. Young, Rosemary, " The young adult librarian as an administrator, " **Drexel Library Quarterly**, 14 (1) : 19-28, January 1978.
33. Gregory, Ruth W. and Stoffel, Lester L. **Public libraries in cooperative systems : administrative patterns for service.** Chicago, American Library Association, 1971. p. 203.
34. Childers, Thomas A., "The future of reference and information service in the public library, " **Library Quarterly**, 48 : 463 - 475, October 1978.
35. البنهاوى ، محمد أمين . « حاجة المكتبات الى امناء المعلومات » في كتابه : **عالم الكتب والقراءة والمكتبات** . جدة ، دار الشروق ، ١٩٨٠ ص ٢١٣ — ٢١٩
36. Brown, Eleanor Frances. **Bookmobiles and bookmobile service.** Metuchen, N. J., Scarecrow Press, 1967. p. 144.
37. أحمد أنور عمر . نفس المصدر السابق ، ص ١٨٢
38. Brown, Eleanor, **op. cit.**, p. 142 - 143.
39. Williams, Raymond Everett, " Personnel and bookmobile service," **Library Trends**, 9 (3) : 308-306, January 1961.
40. Fastwood, C. R. **Mobile libraries.** London, Association of Assistant Librarians, 1967. p. 120.

41. Brown, Eleanor, **op. cit.**, p. 146 - 148.
42. Eastwood, **op. cit.**, p. 130.
43. Brown, Royston. **Public library administration.** London, Clive Bingley, 1979. p. 32.
44. Tunley, Malcolm. **Library structures and staffing systems.** London, The Library Association, 1979. p. 19.
45. Brown, Royston, **op. cit.**, p. 32.
46. Gregory and Stoffel, **op. cit.**, p. 129 - 130.
47. Jones, Ken H., " Staff deployment, " **New Library World,** 73 : 320 - 323, June 1972.
48. Major, Ralph, " Team librarianship, " **Assistant Librarian,** 72 (12) : 154 - 157, December 1979.
49. Tunley, **op. cit.**, p. 25.
50. Sager, Don, " The comfortable pullman : administrative creativity on the siding, " **American Libraries,** 1 : 587 - 592, June 1970.
51. Overington, Michael A. **The subject departmentalized public library.** London, The Library Association, 1969. p. 76 f.
52. Mc Clellan, Archibald W., " Organisation of a public library for subject specialisation, " **Library Association Record,** 57 : 296 - 303, August 1955.
53. Wheeler, Joseph L., and Goldhor, Herbert. **Wheeler and Goldhor's practical administration of public libraries,** completely revised by Carlton Rochell. New York, Harper, 1981. p. 190 - 191.

54. Figures 1 and 2 : Overington, *op. cit.*, p. 136, 144; Figure 3 : Wheeler and Goldhor ( 1981 ), *op. cit.*, p. 106; Figure 4 : Tunley, *op. cit.*, p. 21 : Figure 5 : Gregory and Stoffel, *op. cit.*, p. 132.
55. Wheeler and Goldhor's practical administration... (1981), *op. cit.*, p. 77.
56. Myers, Margaret, " Employee selection practices, " In Chen, Ching-chih (ed.) *Library management without bias*. Greenwich, Conn., JAI Press. 1980. p. 113 - 125.
57. Stebbins, Kathleen B. *Personnel administration in libraries* 2nd ed. New York, Scarecrow Press, 1966. p. 132-134.
58. Wheeler and Goldhor's practical administration ... (1981), *op. cit.*, p. 75.
59. Zerface, W. A., " No more excuses : hire the handicapped, " *Wilson Library Bulletin*, 51 : 656 - 660, April 1977.
60. Edwards, Ronald J., " Staff organisation, " In Lock, R. Northwood (ed.) *Manual of library economy*. London, Clive Bingley, 1977. p. 402-416, p. 413.
61. Wheeler and Goldhor's Practical administration... (1981), *op. cit.*, p. 76.
62. Trainer, Leslie, " Metro workshop on Volunteers in Libraries sparks controversy, offers practical advice, " *American Libraries*, 7 : 666 - 667. December 1976.
63. Sannwald, William W. and Hoffman, Catherine N., " Volunteers in Ventura County. " *Library Journal*, 107 : 681 - 682, March 15, 1980.

64. Getz, Malcolm. **Public libraries : an economic view**. Baltimore Johns Hopkins University Press, 1980. p. 34, 41.
65. Wheeler and Goldhor's practical administration ... ( 1981 ).  
op. cit., p. 278 - 279.
66. سيد حسب الله ... مباني المكتبات من وجهة نظر المكتبيين . الرياض ،  
معهد الادارة العامة ، ادارة البحوث والاستشارات ، ١٩٧٦ . ص ١٩
67. I F L A, **Standards for public libraries**, op. cit., p. 50 - 51.
68. American Library Association. Personnel Publications Com-  
mittee. **Personnel organization and procedure**, op. cit.,  
p. 18.
69. Mortimore, op. cit., p. 35.
70. Ibid., p. 36.
71. **Personnel policies in libraries**, ed. by Nancy Patton Van Zant.  
New York, Neal-Schuman, 1980, p. 259, 264.
72. Wheeler and Goldhor's practical administration ... ( 1981 ).  
op. cit., p. 72 - 73.
73. Rebenack, John H., " Public libraries, U. S.," In **Encyclopedia  
of library and information science**, ed. by Allen Kent and  
Harold Lancour. New York, Dekker, 1968. Vol. 24, p. 301.
74. Doughty, K., A., " In-service training, " In **Looking at our-  
selves; papers read ... at Library Association ... Conference**,  
Cambridge, 1970. London, The Library Association, 1970. p.  
20 — 31.
75. Brown, Royston, op. cit., p. 52.
76. Baumfield, Brian H., " Attitudes and authority.: a personal  
examination of the public library scene, " **Journal of Librarian-  
ship**, 2 : 22 - 32, January 1970.

أحمد أنور عمر . نفس المصدر السابق ، ص ٢٣٦

78. الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . إدارة المكتبة . بغداد ، الجامعة المستنصرية ، ١٩٨٠ . ص ٥٨
79. Batchelder, Mildred L. **Public library trustees in the 1960's**. Chicago, American Library Association, 1969, p. 7.
80. **Wheeler and Goldhor's practical administration ... ( 1981 )** ; **op. cit.**, p. 32.
81. **Ibid.** p. 43.
82. أحمد أنور عمر . نفس المصدر السابق ، ص ٢٣٦
83. الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . نفس المصدر السابق ، 77. ص ٦٠-٦١
84. Nelson, Charles and Associates. **Public library systems in the U. S.** Chicago, American Library Association, 1969. p. 253.
85. Jenkins, Harlod R. **Management of a public library**. Greenwich, Conn., JAI Press, 1980. p. 16-17.
86. Young, Virginia G., " Trustee relationships with librarian and staff, " In Young, Virginia G. (ed.) **The library trustee: a practical guidebook**. 3rd. ed. New York, Bowker, 1978, p. 32 - 37.
87. Rebenack, **op. cit.**, p. 298 - 299.
88. Ladenson, Alex, " The trustee and the law, " In Young, Virginia G. (ed.) **The Library trustee : a practical guidebook** 3rd ed. New York, Bowker, 1978. p. 53 - 59.
89. **Wheeler and Goldhor's practical administration ... ( 1981 )** **op. cit.**, p. 42.

90. Young, Virginia G., *op. cit.*, p. 37.
91. Wheeler and Goldhor's practical administration ... ( 1981 ).  
*op cit.*, p. 51.
92. Jenkins, *op. cit.*, p. 137 - 138.
93. Marchant, Maurice P., "Participative management in libraries,  
In Stone, Elizabeth W. (ed.) **New directions in staff develop-  
ment.** Chicago, American Library Association, 1971. p.28-38.
94. Wheeler and Goldhor's practical administration ... ( 1981 ).  
*op. cit.*, p. 52.
95. Ryan, Sydney L., " Library services for decision makers, "  
In Library Association of Australia. **Proceedings of the 19th  
Conference**, ed. by Anne B. Hobart. Tasmania, 1977. p. 219 -  
230.
96. Jenkins, *op. cit.*, p. 142.
97. Neely, Glenda S. and Demos, John T., " We can't go on meet-  
ing this way, " **Journal of Academic Librarianship**, 5 (6) :  
322 - 325, January 1980.
98. Dickinson, Dennis W., " Some reflections on participative  
management in libraries, " **College and Research Libraries**.  
39 : 253 - 262, July 1978.
99. Barnes, Melvin, " The public librarian of the future, " In  
Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.**  
London, The Library Association, 1976, p. 245 - 261.
100. Bungay, F. J., " The future librarian — what do we need ?  
What do we achieve ? " In **Looking at ourselves; papers**

read ... at Library Association ... Conference, Cambridge, 1970, London, The Library Association, 1970, p. 12-19.

101. Blasingame, Ralph and Lynch, Mary Jo, " Design for diversity ; alternatives to standards for public libraries, " In **Studies in library management**, vol. 3, ed. by Gileon Holroyd, London, Clive Bingley, 1976. p. 32. "
102. Tomlinson, Norman, " Our professional frustrations, " **New Library World**, 78 (919) : 9, January 1977.
103. Priestly, Alma, " Public librarian : a programmed new image, " **New Library World**, 76 (902) : 159-160, August 1975.
104. Wedgeworth, Robert, " Prospects for and effecting changes in the public library, " **Library Quarterly**, 48 : 531 - 541, October 1978.

# الفصل الخامس

العاملون في المكتبات المدرسية

المحتويات

عدد العاملين

فئات العاملين في المكتبة المدرسية : الوظائف والمؤهلات والواجبات

المكتبي المتفرغ — المعلم المكتبي — أخصائي الوسائل التعليمية —  
التلاميذ المساعدون — المتطوعون الآخرون .

المشرفون على المكتبات المدرسية

أحوال العمل في المكتبة المدرسية

التنمية المهنية للعاملين في المكتبة المدرسية

بعض قضايا إدارة العاملين في المكتبة المدرسية

التعاون مع العاملين في المكتبات العامة

اتجاهات المستقبل .

المراجع



## عدد العاملين

ليس من السهل تقرير الاعداد الملائمة للعمل في المكتبات المدرسية لعدة أسباب ، من بينها اختلاف تلك المكتبات من حيث المستوى ( ابتدائي — متوسط — ثانوي ) ، وعدد من تقدم لهم خدماتها من التلاميذ والمدرسين وطبيعة الخدمة القائمة فيها ، وخاصة بعد أن تطورت المكتبة المدرسية تطورا ملحوظا في العقدين الأخيرين وأصبحت تحتوى — في بعض البلدان — على جميع المواد التعليمية بكافة صورها وأشكالها ، وبعد أن تغير اسم المكتبة المدرسية الحديثة نفسه الى مسميات مختلفة مثل « مركز المصادر » **Resource center** و « مركز مصادر التعلم » **Learning resource center** و « مركز الوسائل التعليمية » **Media center** بل ان البعض يحوله أن يسميها « المكتبة الشاملة » نظرا لاختلافها على المواد المطبوعة وغير المطبوعة وأجهزتها .

وتقول « لوسيل فارجو » ان المكتبات المدرسية في المنيا كثيرا ما ارتكبت خطأ جعل الهيئة العاملة تتوقف الى حد كبير على عدد التلاميذ الملتحقين ، دون الالتفات الى العوامل الاخرى مثل عدد من يحضرون الى المكتبة ( وليس عدد التلاميذ الملتحقين بالمدرسة ) ونوع المدرسة ( اكايمية — تجريبية — مهنية ) وحجم مجموعة الكتب التي تضمها المكتبة ، ومبنى المكتبة ( وهل هو يتألف من حجرة واحدة أو أكثر ، وهل الغرف متصلة أو منفصلة ؟ ) ، وكمية نشاط المكتبة الذي تتطلبه الواجبات المدرسية ، وهل تقوم المكتبة أو لاتقوم بوظائف قاعة الاستذكار ؟ ، الى غير ذلك من العوامل التي يستعصى حصرها ، والتي تتأثر بالظروف والبرامج المحلية الى درجة يتعذر معها وضع مستويات ثابتة لحجم الهيئة العاملة (١) .

لكن المشكلة ليست في العوامل آنفة الذكر بقدر ما هي في استعداد المدرسة ، وبصفة خاصة في المرحلتين الابتدائية والمتوسطة ، لتعيين مكتبي مؤهل متفرغ — ولا أقول أكثر من مكتبي واحد — يتولى شؤون المكتبة . فقد دعت الظروف واغلبها مالية في كثير من الدول ، ولا سيما في الدول النامية ودول العالم العربي ، الى استئاد مسؤولية المكتبة الى واحد من المدرسين ، بل ان المكتبة المدرسية في المرحلتين المذكورتين ( الابتدائية والمتوسطة ) ليس لها وجود أساسا في بعض تلك الدول ، وأن وجدت فهي لا تتعدى غرفة صغيرة بها بعض الاثاث والمواد التعليمية دون أن تتباح الفرص الملائمة للقراءة والإطلاع وتيسير وصول التلاميذ والمدرسين الى ما تحويه المكتبة من مواد علمية وثقافية .

غير ان الصورة ليست قائمة الى هذا الحد ، فلا زالت دول نعتبرها متقدمة مثل بريطانيا عاجزة عن توفير مكتبيين متفرغين للعمل حتى في مكتبات المدارس الثانوية ، وفي ذلك يقول « موريس » ان الأكثرية من المدارس الثانوية في بريطانيا ليس لديها مكتبيون متفرغون ، وان الموضع التقليدي يقتصر على تشغيل أحد المدرسين بالمكتبة جزءا من الوقت ( عادة وقت فراغه ) وان جدول عمله قد يشتمل أحيانا ( وليس دائما ) على فترات فخصص لإدارة المكتبة ، فان توفرت فهي عادة غير كافية ، كما ان جدولته يشتمل على اوقات يقضيها في المكتبة مع بعض الفصول الدراسية ( وليس كل الفصول ) . ويضيف « موريس » قائلا ان مكتبي المدرسة بحاجة لأن يرى كل التلاميذ فرادى أو جماعات بالمكتبة من حين لآخر ، فان كان عليه ان يباشر التدريس فليس في استطاعته مساعدة المستفسرين والقيام بأعباء المكتبة في الوقت ذاته ، فهو اذن في حاجة الى وقت كاف لكتلته المهتمين (٢) .

وقد حاول « ويدرز » — على الرغم من الصعوبات القائمة — الوصول الى توصيات عامة بشأن أعداد العاملين في المكتبات المدرسية من خلال دراسته للمعايير المهنية في عدد من الدول ، فلم يحالفه التوفيق . فهو يذكر ان المدارس في استراليا التي بها ما يزيد عن ٢٥٠ تلميذا تتطلب مكتبيا واحدا متفرغا ، لا يشترط فيه أن يكون مؤهلا ، وانما أن يجمع بين مؤهل التدريس والتدريب على أعمال المكتبات . وفي كندا تجدد المعايير مكتبيا لكل ٣٠٠-٥٠٠ تلميذ ، دون اشتراط درجة التخصص لمزاولة العمل ، بل يكفي بالحد الأدنى من التدريب المكتبي . وفي جمهورية المانيا الاتحادية تنص المعايير على وجوب تشغيل مكتبي مؤهل في المدارس التي بها أكثر من ١٥٠٠ تلميذ . أما في بريطانيا فان جمعية المكتبات هناك توصي بمكتبي مؤهل متفرغ للمدرسة التي بها ٨٠٠ تلميذ أو أكثر ، الى جانب عدد ثابت من المساعدين . كما تشترط المعايير في الولايات المتحدة ( ١٩٦٩ ) تعيين أخصائي في الوسائل التعليمية لكل ٢٥٠ من التلاميذ ، بمعاونة عدد من المساعدين يختلف باختلاف عدد التلاميذ في المدرسة الواحدة ، فاذا كان بالمدرسة ألفان من التلاميذ أو أقل فان النسبة هي ٢ فني أو معاون : ١ (واحد) أخصائي وسائل ، أما اذا زاد العدد عن ألفي تلميذ فيمكن للنسبة ان تقل عن ذلك ، وفي كل الأحوال لا يجب ان تقل نسبة المساعدين عن اثنين أحدهما فني والآخر معاون . (٣)

هكذا وتشير « ماري دوجلاس » في كتابها الشهير عن مكتبة المدرسة الابتدائية الى انه في الكثير من البلدان حيث يتعذر تعيين مكتبي متفرغ في كل مدرسة ابتدائية يكون الحل الوسط تعيين شخص واحد مدرب ومؤهل

مكتبياً للعمل في عدة مدارس والاشراف على مكاتبها ، مع تعيين مدرسين مكتبي يتولى امر كل مدرسة الى جانب عمله بالتدريس ، بحيث يخصص المكتبي المؤهل يوماً في الاسبوع على الاقل لكل مدرسة ، وبحيث يكون جدول حصص المكتبة مرناً لدرجة كافية لاتاحة الفرصة للتلاميذ والمدرسين لأن يلتقوا به بصفة دورية . (٤)

### فئات العاملين في المكتبة المدرسية :

#### الوظائف والمؤهلات والواجبات

يحتاج جميع العاملين في المكتبة المدرسية التقليدية أو في مركز الوسائل التعليمية الحديث الى مهارات مكتبية وتعليمية وتربوية من مستوى عال . فبالاضافة الى المهارات المكتبية المعروفة مثل تنظيم المعرفة واختيار المواد واستبعادها واعارتها . . . الخ ، لابد لهم من دراية كافية بالطرق التي يفكر بها الاطفال ، وبكيفية تنمية افكارهم ، ومن اقتناع بأهمية الاسترجاع الثابت للمعلومات من المواد لتنظيم الفكر . ان عليهم اتخاذ تشكيلة متنوعة من الادوار — كمعلمين ومستشارين وموجهين . لابد لهم من معرفة كيف تفسر الاهداف التربوية وكيف تشخص وتحلل رغبات واحتياجات التلاميذ .

على أن توفر كل المهارات السابقة في شخص واحد امر بعيد الاحتمال . ومع ذلك فلا يجب ان نسلم بمبدأ الفصل بين المكتبي والمعلم ، بين الحارس والقيم على الكتب والحارس والقيم على الاطفال . ففي المكتبة المدرسية لا وجود للمكتبي الذي لا يعرف كيف يدرس أو يفهم في امور التعليم ، كما ان العكس صحيح ايضاً ، فلا يمكن أن نسميه بحق معلماً مهنياً من لا يعرف شيئاً عن المهارات المكتبية . ما نحن في حاجة اليه هو فريق تعليمي متكامل ، فريق يفهم في امور المعرفة وتنظيمها ومصادرهما ، حتى يمكنه الاستفادة من اخصائي الوسائل والعمل معه . وبالمثل فان اخصائي الوسائل هو عضو في هذا الفريق يفهم في امور التدريس والتربية ما يمكنه من تدريب زملائه المدرسين على استخدام الوسائل وما يعاونه على أخذ مشورتهم في تطويرها .

ويركز على أهمية العمل كفريق « مالكولم شيفرين » الذي يرى ان المعاهد العلمية والمدارس على وجه الخصوص ليست مكاناً مناسباً للجدال من نوع « من يفعل ماذا ؟ » . فلا اهل لناخ تعليمي صادق لاجراز اى نجاح من غير العمل الجماعي المتكامل ، كما ان الميدان متسع بما فيه

الكفاية لمهارات عديدة . ومن رايه ان الفريق يقدم أفضل الانجازات .  
عندما يحس أعضاؤه بالثقة والطمأنينة ، وأنه بتحديد أدوارهم بصورة  
دقيقة وواضحة نجد الحواجز القائمة بين أعضاء الفريق تتلاشى وتذوب .  
ويبدأ الفريق في العمل يتآلف وانسجام ، أما اذا أهملنا تحديد الأدوار  
تحت زعم الاعتقاد الليبرالي الزائف بأنهم جميعا تربويون فعندئذ تنشأ  
وتقوم الحدود الفاصلة ، وتأخذ السدود والحواجز طريقها  
الى الظهور ، ويتعسر الاتصال أكثر فأكثر (٥) .

وفي الجزء التالي سوف تناول بشيء من الأفاضة أكثر الوظائف  
انتشارا في المكتبات المدرسية ومراكز الوسائل ، وهى : المكتبى المتفرغ ،  
والمعلم المكتبى ، وأخصائى الوسائل التعليمية ، ثم أنتقل بعد  
ذلك لمناقشة دور كل من التلاميذ المساعدين والمتطوعين .

### المكتبى المتفرغ :

في كتابه عن الخدمة المكتبية في المدرسة الابتدائية يناقش « حسن  
عبد الشافى » موضوع المكتبى المتفرغ من الناحية المثالية النظرية  
ومن وجهة النظر الواقعية العملية ، ويقول انه من الناحية المثالية يفترض  
وجوب مكتبى متفرغ لديه تدريب كاف عن العمل المكتبى ، فضلا عن  
معرفة كاملة بالمناهج الحديثة في المدرسة الابتدائية وطرق التدريس  
بها ، أما من الناحية الواقعية والعملية فمن المتعذر وجود مثل  
هذا الشخص في الوقت الحاضر على الأقل ، ولذلك فانه من الأفضل  
استناد أعمال المكتبة الى أحد مدرسى المدرسة ، يجمع بين التدريس  
في مادته بالإضافة الى تقديم الخدمة المكتبية المدرسية . ويستطرد  
قائلا ان هذا ليس بمستغرب ، فما زالت دول كثيرة تلجأ الى نظام  
المكتبى غير المتفرغ في المدارس الابتدائية الصغيرة على الأقل ، أما في  
المدارس الكبيرة التى يزيد عدد تلاميذها عن ٤٠٠ تلميذ فمن الأفضل  
تعيين مكتبى متفرغ بها (٦) .

ومن الأردن يخبرنا « محمود الأخرس » ان وزارة التربية والتعليم  
قد قررت اعتبارا من أواخر ١٩٦٥ ان يكون أمين المكتبة متفرغا في  
المدرسة الثانوية التى تحوى مكتبة في قاعة مؤتة وعدد كتبها لا يقل  
عن ألفى كتاب ، والا كان التخفيض من نصاب أمين المكتبة بمعدل حصة  
لكل صف أو شعبة . أما في المدارس الاعدادية فيكون التخفيض فيها  
بمعدل ٣ حصص أسبوعيا ، وبمعدل حصتين أسبوعيا في المدارس  
الابتدائية (٧) . وفي مقال آخر أوضح نفس المؤلف ان احصائيات  
وزارة التربية والتعليم الأردنية للعام الدراسى ١٩٧١ - ١٩٧٢ قد بينت .

ان نسبة عدد أمناء المكتبات المتفرغين في التعليم الثانوي بلغت ١٣.٦٧٪ من مجموع العاملين في مكتبات المدارس الثانوية (٨) .

وفي العراق ينص نظام المكتبات المدرسية ( ١٩٧٤ ) في مادته السابعة على أنه يفضل اختيار المشرف على المكتبة من ذوى الخبرة والاهتمام بالمكتبات وممن سبق لهم التدريب على شؤونها من بين أعضاء الهيئة التعليمية أو من المكتبيين المتخصصين . كما قسمت المادة الثامنة المكتبات المدرسية الى ثلاث مراتب صغيرة ومتوسطة وكبيرة وفقا لسعة محتوياتها وتوافر الامكانيات لها وعدد التلامذة او الطلاب في المدرسة التي تنتمى لها . كما يتم اعفاء المشرفين على المكتبة من ساعات أنصبتهم الاسبوعية من الدروس تبعاً لما يأتى : المكتبة الصغيرة — ٤ ساعات ، المكتبة المتوسطة — ٨ ساعات ، والمكتبة الكبيرة — ١٦ ساعة (٩) .

وفي الكويت يذكر « محمود الأخرس » في أعقاب زيارة قام بها ( ١٩٧٠ ) لبعض مكتبات المدارس هناك أن الوقت الممنوح للنشاط المكتبي يعتمد على حجم المدرسة وعدد طلابها ، ففيما يتوافر أمين مكتبة وموظفان متفرغون في مكتبة إحدى المدارس ، نجد ان عددا كبيرا من المدارس يتوافر فيها أمناء مكتبات يقومون بالتعليم والإشراف على المكتبة مناصفة في الوقت المطلوب منهم في الجدول الدراسي ، فيقومون بالتعليم نصف عدد الحصص ، وأما النصف الثماني فللاشراف على المكتبة (١٠).

من كل ما تقدم يتضح لنا ان المكتبي المتفرغ للعمل في المكتبات المدرسية العربية لا وجود له في أغلب الأحيان ، وإن في الحالات النادرة التي يتوفر فيها المكتبي المتفرغ نجد مؤهلاته لا ترقى عادة الى مستوى مؤهلات زملائه العاملين في القطاعات الأخرى من المكتبات مثل الجامعية والعمامة ، فهو عادة غير حاصل على شهادة التخصص ( يكالوريوس/ليسانس ) في المكتبات ، وإن كان قد تلقى تدريباً مهنيًا في أغلب الأحوال .

وبصرف النظر عن التأهيل المهني للمكتبي المتفرغ وما إذا كان حاصلًا على درجة جامعية في التخصص ، فإن هناك بعض السمات الشخصية والفكرية التي يجب أن تتوفر فيه . من هذه السمات — كما تقول « لويسيل فارجو » — الحماسة ، والود ، والمبادأة ،

والروح التعاونية ، واليقظة الفكرية ، وتضيف ان هذه وحدها لا تحفى ، اذ ان رجال الادارة المدرسية فى بحث دائم عن المكتبى القادر على خلق الجو السليم فى المكتبة ، ذلك الجو الذى وصف بطرق شتى على انه جو المدفأة ، الجو الذى يساعد على نمو عادة القراءة ، الجو الذى يجعل من الساعة التى تقضى فى المكتبة تجربة سارة مشبعة . ثم انه لابد من أن يكون ممتعا بالصحة والعافية وبالمرونة البدنية والذهنية ، فهو سوف يختلط اختلاطا وثيقا لساعات طويلة بالشباب الملح المتوثب والمزعج فى بعض الأحيان ، فهل يتلقى كل هذا دون أن يصبح عصيبا أو سليط اللسان ؟ هل يكون وجوده فى المدرسة حافزا ومشوقا ؟ هل هو قادر على تثبيت أقدامه فى المدرسة ، لا من طريق معرفته بالمكتب فحسب ، بل وبفضل شخصيته الجذابة ، الخالية من الأهواء ، المنطلقة بروح المرح والشفافية ، التى تمكنه من اذابة المضايقات الصغيرة فى ابتسامة أو ضحكة مرحة ؟ ان رجال الادارة المدرسية باختصار يريدون من المكتبى المتفرغ ان يكون انبساطيا لا انطوائيا ، شخصا يحب الناس كما يحب الكتب ، ويتوافق لديه الفهم — لا المسلك العاطفى — نحو التلاميذ ، ويستطيع ان يدير شؤون مملكته بيقظة وبأقل قدر مستطاع من الاحتكاك (١١) .

ويضم « مورييس » الى السمات السابقة صفات أخرى مثل البصيرة ، والقدرة على الاتصال ، وتنوع الاهتمامات ، والمشاركة الوجدانية ، وتقبل المقترحات والأفكار ، والحكمة فى اختيار الأولويات . ويقول انه لتحقيق أقصى الفوائد من المكتبة المدرسية يجب على المكتبى المتفرغ أن يكون مطلعاً على اتجاهات الفكر التربوى ومدركا لمدى اسهام المكتبة فى خدمة المناهج الدراسية وطرق التدريس وتنمية الشخصية لدى التلاميذ ، كما يجب أن يكون قادرا على فرض الانضباط بين التلاميذ لدى استعمالهم للمكتبة ولذلك لابد له من خبرة عملية فى علم نفس الاطفال ومهارة فى ادارتهم (١٢) .

أما واجبات المكتبى المتفرغ فهى عديدة . وقد قام « الفى فاضل ابراهيم » بحصرها طبقا للنشرة التى أصدرتها وزارة التربية والتعليم المصرية فى عام ١٩٦٢ والتى تقسم واجبات مكتبى المدرسة الى : واجبات تربوية — واجبات ثقافية — واجبات اجتماعية وقومية — واجبات ادارية — واجبات مالية — واجبات فنية — وواجبات نحو نفسه (١٣) .

ويكاد يكون التقسيم السابق هو نفس التقسيم الذى أورده « مذحت كاظم » فى كتابه عن المكتبة المدرسية ، وان كان الاخير قد أجمل الواجبات

في أربعة أقسام هي : الواجبات التربوية - الواجبات الثقافية والاجتماعية - الواجبات الفنية - والواجبات الادارية والمالية . كما قام « مذبح كاطم » بتقسيم الواجبات التربوية الى نوعين : واجبات نحو التلاميذ ، وواجبات نحو المدرسين . فمن واجبات المكتبي نحو التلاميذ تدريبهم على اساليب البحث العلمى وكتابة المقالات ، وتنفيذ برنامج حصه المكتبة ، وتسجيل ملاحظاته عن ميول التلاميذ القرائية ، واشراك التلاميذ في نواحي النشاط المختلفة في المكتبة ، والعمل على زيادة اقبالهم على الكتب ، وتشجيع المتفوقين منهم على رواية القصص والتحدث الى زملائهم عن الكتب . اما واجباته التربوية نحو المدرسين فمنها اخطار مدرسي المواد المختلفة بكل جديد يظهر من الكتب والمجلات ، وعمل قوائم ببليوجرافية بما يجد في المكتبة من مطبوعات لها صلة بالمناهج كي يسترشد ويستعين بها المدرسون عند تحضير الدروس ، ومنها ايضا تشجيع المدرسين على الاستعارة والتعاون معهم في متابعة ميول التلاميذ القرائية وتسجيلها واطار المدرسين بأسماء التلاميذ الذين ينصرفون عن القراءة .

ومن الواجبات الثقافية والاجتماعية تخصيص ركن بالمكتبة لموضوعات الساعة والنواحي القومية ، واعداد نشرات موجزة تلقى ضوءا على الأحداث الجارية وتبصر التلاميذ بها ، وتكليف التلاميذ بعمل بحوث في هذه النواحي ، وتنظيم حلقات مناقشة مع مؤلفي الكتب وبخاصة الكتب القومية ، وانتهاز فرصة زيارة الشخصيات الهامة للوطن لعرض كل ما يعرف التلاميذ بهذه الشخصيات ومركزها الدولي .

اما الواجبات الفنية فتتمثل في اختيار الكتب وتنظيم المجموعات كالتصنيف والفهرسة ، وتدريب التلاميذ على المهارات المكتبية ، واقامة سجل احصائي للنشاط المكتبي ، وانشاء أرشيف للمعلومات من مقالات الصحف والمجلات ومقالات التلاميذ ومدرسيهم وبحوثهم ، واعمال الاعارة ، والدعاية للكتب والاعلان عنها من خلال مجلات الحائط ولوحات العرض ومجلة المدرسة والمعارض الدائمة والمرقطة والاذاعة المدرسية والندوات .

ومن اهم الواجبات الادارية والمالية العناية بنظافة المكتبة والمحافظة على مظهرها ورونقها ، والامساك بالنظم واللوائح ، واعداد السجلات والدفاتر المختلفة ، وانشاء ملفات لحفظ المستندات المؤيدة لكل ناحية من نواحي عمله ، وجرد المكتبة سنويا بهدف وقوف الرؤساء المسؤولين على سلامة « العهد » والتأكد بصورة واضحة



من تنفيذ اللوائح والنظم المخزنية ، عناية وصيانة وحفظا ، وأخيرا اتمام إجراءات التسليم والتسليم عند صدور أمر تعيين مكتبي جديد أو نقله أو انتهاء مدة خدمته (١٤) .

### المعلم المكتبي :

ظهرت الحاجة الى المعلم المكتبي في المدارس بمختلف مراحلها نتيجة مباشرة وطبيعية للنقص الفادح في أعداد المكتبيين المتفرغين من جهة ولقلة عدد التلاميذ في بعض المدارس من جهة أخرى ، ويسعى معظم المعلمين المكتبيين للالمام بالمهارات المكتبية الأساسية اللازمة لعملهم . وقد يستفيد البعض منهم من مساعدة التلاميذ أو من تلقى النصح والعون من جهة مسؤولة مثل إدارة المكتبات المدرسية التابعة لوزارة التعليم ، أو من خدمات بعض الموظفين الكتابيين ، لكنهم لا يتمكنون عادة من تركيز الاهتمام والعناية بالمكتبة بالقدر الذي يمكنها من أداء رسالتها على الوجه الأكمل .

ويشير « مورييس » الى أن هذا النموذج الفريد في الجمع بين التدريس وتقديم الخدمة المكتبية له ميزة بارزة في الربط المباشر والمحكم بين المكتبة وأعمال المدرسة اليومية . لكن عندما تزداد المدرسة اتساعا وتعقيدا ، وعندما يشتد الاعتماد على المكتبة في تقديم خدمات مختلفة للعملية التعليمية ، فإن دور المعلم المكتبي في أبسط صورته لا بد وأن يتضاءل ويهمل ، ذلك أن مهمة المدرس في الاشراف على المكتبة وإدارتها اضافة الى اعباء التدريس الثقيلة لهي مهمة قاسية كثيرة المطالب (١٥) .

ومن جهة ثانية يلاحظ « حسن عبد الشافي » أن اختيار المدرس الذي تسند اليه امانة المكتبة يجب أن يتم وفقا لاستعدادات شخصية معينة وليس لكونه يمسنى مرضا أو لهيشله في التدريس ، لأن اختيارا كهذا لا يحافظ على وضع المكتبة وضرورتها التربوية في داخل الكيان المدرسى ، وإنما يحطمها ويتسبب في القضاء عليها ، فضلا عن فشل الخدمة المكتبية في أى هدف من أهدافها . ولذلك نمن اهم الأمور التي يجب العمل على تحاشيها مسألة اسناد المكتبة الى أحد المدرسين لا لشيء إلا لأنه قد فشل في أماكن أو أعمال أخرى ، أو لأن لديه حصصا خالية (١٦) .



على أن الدور المزدوج للمعلم المكتبي صاحبه نقاش واسع في السنين الأخيرة ما بين مؤيد ومعارض . فالمؤيدون من أمثال « عبد الرحمن الشيخ » يرون أن قيام المكتبي بالتدريس والانشطة الأخرى كالنوعية القرائي والإشراف على إصدار الكتاب السنوي لنشاطات المدرسة وغيره لا يضر بالعمل المكتبي كما قد يتبادر إلى أذهان البعض ، بل العكس تماما هو الصحيح ، إذ أن قيام المكتبي بالتدريس يجعله يلم بمتاعب المهنة ، ويكون قريبا أكثر من استيعاب المقررات الدراسية ، كما أن عملية التدريس تتيح له فرصة لتعرف مستويات ذكاء التلاميذ ومعرفة قدراتهم الاستيعابية ، مما يجعل اختياره للمواد المكتبية لمكتبته أكثر واقعية وانسباطا وملاءمة لحاجات الطلبة العقلية والنفسية والاجتماعية ، كما أن قيام المكتبي بالتدريس يعطيه في نظر الطلبة بعدا علميا ، خاصة في البلدان التي ما زال ينظر فيها لأمين المكتبة على أنه موظف هامش ، أو مدرس غير ناجح أبعدوه للمكتبة ، أو رجل من سقط المتاع . ويضيف « عبد الرحمن الشيخ » أن رئيس قسم اللغة العربية أو مدرس أول اللغة العربية غالبا ما يكون هو المكتبي ذاته ، أي يشغل منصب أمين المكتبة إلى جانب عمله . ويقول أن هذه الفكرة ليست من بنات أفكاره ، إذ أن رئيس قسم اللغة الانجليزية في كثير من المدارس الثانوية الأمريكية هو نفسه أمين المكتبة (١٧) .

ومن المؤيدين للدور المزدوج أيضا « مالكولم طنلي » الذي يعتقد أن أكثر المكتبيين نجاحا في المكتبات المدرسية هم الذين لهم نصيب في عضوية هيئة التدريس ، الأمر الذي يعين المكتبي على التغلب على أي إحساس بالعزلة من جراء كونه مهنيا وسط مهنيين من نوع آخر (١٨) .

أما المعارضون فلا يعترضون على الفكرة في حد ذاتها وإنما يتساءلون عن المؤهلات اللازمة للمعلم المكتبي ، وهل يكفي حصوله على درجة علمية تربوية أم بتوجب حصوله على مؤهل مكتبي أيضا . وفي ذلك تقول « جنيفر شبرد » أن أشد المناقشات قوة وتأثيرا حول المكتبيين المسجلين ( المؤهلين ) كانت على الدوام تلك التي أثارها المعلمون المكتبيون أنفسهم الذين يدركون مقدار ما يمكن للمؤهلين أن يقدموه من خبرة مهنية متفرغة ومعرفة بمصادر المعلومات خارج وداخل المدرسة وابتعاد عن التحيز لأي موضوع (١٩) .

وقد أوضح « شرجلي » أن الوضع المثالي يتحقق بحصول المكتبيين في المدارس ومعاهد أعداد المعلمين على مؤهلات تربوية ومكتبية ، غير أن الجهات التي يمكن أن تقدم مناهج مصممة بنسبة على طلب

المدرسين محدودة جدا ، كما ان المنح الدراسية المقدمة من أجل الحصول على مؤهل عال ثان تعتبر في حكم المستحيل . فمعظم الحاصلين على درجة عالية في أى تخصص ، الذين كان من الممكن أن يوفرُوا مستوى رفيعا من الخدمة المتخصصة لو تم تدريبهم مهنيا ، وجدوا أنفسهم عاجزين عن الحصول على منحة اضافية تؤهلهم للعمل النشط المكتبات . ثم يقول ان مما يدعو للسخرية ان مدارس المكتبات تستجيب لنداءات المهنة في الوقت الذى يتقلص فيه الصرف الحكومى ( البريطانى ) العام ويقطع الجبل عن المؤهلين الجدد(٢٠) .

وفى تقرير اعده « نورمان بزويك » وزوجته « باربرا » فى عام ١٩٧٧ عن الحاجة الى مؤهل مزدوج للمعلمين المكتبيين فى بريطانيا ذكر المؤلفان ان ٧٪ فقط من مكتبات المدارس الثانوية لديها مكتبيون مؤهلون ، وان العدد الاجمالى للمعلمين المكتبيين من حملة المؤهل المزدوج يقدر بحوالى ١٥٠ مع زيادة سنوية فى حدود ٢٥ معلما مكتبيا ، وان المطالبة بالالزامية بالمؤهل المزدوج مطالبة غير عملية وبعيدة التحقيق اقتصاديا . ويقول المؤلفان ان الحاجة الى مؤهل ثان تتوقف كثيرا على طبيعة المكتبة وواجبات التدريس فيها ، وان الهدف من الحصول على ذلك المؤهل الاضافى لا زال موضع شك . ويأمل المؤلفان فى النهاية من المهنة المكتبية ان تنظر الى هذا الاتجاه لا باعتباره خطرا يتهدها ولكن باعتباره نوعا من توسيع الفرص(٢١) .

وقد ناقش الزوجان « بزويك » مجددا فى عام ١٩٧٩ نوع وطبيعة الخلفية والخبرة اللتان تناسبان العاملين فى المكتبات المدرسية ، كما قاما باستعراض فكرة المؤهل المزدوج للمعلمين المكتبيين بعد ان تبين ان هناك فى بريطانيا مائتين من الحاصلين على ذلك المؤهل المزدوج وان الرقم يتصاعد بمعدل ٣٠ - ٣٥ فى السنة ، وتوصلا الى اقتراح بجعل المهنة المكتبية المدرسية مهنة جديدة مستقلة(٢٢) .

كما لاحظت « مارى ميلن » ان الوقت المحدود الذى ينفقه المعلم المكتبى فى أعمال المكتبة كان سببا مباشرا فى تدهور الخدمة المكتبية بالمدارس الثانوية فى نيوزيلاندا . وبعد ان قامت بحصر واجبات وظيفة المعلم المكتبى أثبتت أنه يقف عاجزا تماما عن تطويرها ، ودعت الى الابقاء على تلك الوظيفة بشرط التفرغ الكامل والحصول على التدريب المناسب(٢٣) .

هذا وقد حسم الأمر « سوزان وارد » و « فيليب ولسون » بقولهما ان فكرة المؤهل المزدوج للعاملين في مكتبات المدارس فكرة غير واقعية على الرغم من كونها مرغوبة . فالاعداد لهذا المؤهل المزدوج يحتاج الى سبع او ثمانى سنوات من الدراسة ، كما أن المكتبى المؤهل المتفرغ يمكنه أن يفيد المدرسة أكثر بتقديم خدمة مهنية رفيعة المستوى وبالعمل خلال العطلة الصيفية . يزيد على ذلك أن التزام مكتبى المدرسة بالتدريس يجب أن يقوم على أساس تعليم الأفراد أكثر منه على أساس تعليم الفصول . وقد يبدى المدرسون اهتماما أقل بالمكتبة التى يديرها أفراد من غير أعضاء هيئة التدريس ، ولكن اذا كان المكتبى مشغولا تماما بتطوير المدرسة ومكتبتها فلا محل لقلة الاهتمام تلك . ولا يجب أن ننسى أن العاملين فى المكتبات الطبية أو القانونية لا يطلب منهم الحصول على درجات علمية متخصصة ، ومن هنا فإن التأهيل الطبيعى للعاملين فى مكتبات المدارس يجب أن يتم من خلال مناهج الدراسة فى مدارس المكتبات . أضف الى ذلك أنه بعد مرور ثمانى سنوات من الدراسة فإن الرواتب التى يتوقعها أصحاب المؤهل المزدوج لابد وأن تكون مرتفعة ، مما قد يغرى الكثيرين على ترك المهنة المكتبية الى الأبد لصالح التدريس(٢٤) .

### أخصائى الوسائل التعليمية :

بدا الاقبال على تعيين أخصائى الوسائل التعليمية مع بدء التفكير فى تحويل المكتبة المدرسية التقليدية الى « مركز للوسائل التعليمية » فى أوائل الستينيات ، والذى نبئت فكرته — كما يقول « بزويك » — من احتياجات المناهج ومن رغبة المدرسين الجامحة فى التغيير ، مثلما كان الاتجاه نحو دمج المدارس والشعولية ورفع سن تخرج التلاميذ فى المدرسة دافعا قويا للمدارس لاعادة النظر فى المناهج الدراسية وطرق التدريس والأهداف التربوية(٢٥) . يضاف الى ذلك أن التطور الهائل فى وسائل الاتصال وتعديل المناهج ووسائل التعليم كل ذلك جعل من تطوير أو انشاء مركز الوسائل التعليمية فى المدارس ضرورة ملحة ليس فقط بهدف رفع مستوى التعليم بل كذلك لتيسير التعلم الذاتى مدى الحياة .

وقد تعددت أسماء هذا المركز الى حد أدى في بعض الأحيان الى الخلط والى درجة جعلت بعض الكتاب مثل « دين » يصف هذا التعدد بأنه أقرب ما يكون الى دعاية مسلية . فمن الأسماء التى أطلقت عليه :

**Multimedia center**

**Resource center**

**Learning resource center**

**Library resource center**

**Materials center**

**Resource materials center**

**Educational resource center**

**Multimedia learning center**

**Media center**

**Instructional media center**

ويقول « دين » انه مهما اختلفت التسمية فان وجود هذا المركز يدل على أمرين اثنين : أن المكتبة أصبحت تحتوى على أنواع متعددة من المواد التعليمية ، وأنها باتت تحتل مركز القلب في المدرسة وبرنامجها التعليمي . (٢٦)

ومن المعروف أن بعض المكتبات المدرسية في الوطن العربى كما في الدول الاخرى يضم مستودعا صغيرا للمواد السمعية والبصرية التى يسمح للمدرسين — والمدرسين فقط — باستعارتها هى وأجهزتها . ويحدث أحيانا أن توزع المواد على عدد قليل من الأساتذة الذين لهم وحدهم حق استعمالها . أما فكرة مركز الوسائل الذى تجتمع فيه المآراد المطبوعة والسمعية — البصرية بقصد معاونة التلاميذ على التعلم الذاتى فلا زالت بعيدة عن الانتشار .

وهنا يبرز السؤال التالى : من الذى يمكنه الاشراف على مركز الوسائل الحديث وإدارته ؟ هل هو المكتبى ؟ هل هو المعلم ؟ هل هو الفنى المتخصص فى الوسائل ؟ ان الاجابة على سؤال كهذا ليست سهلة ميسورة ، فنحن نعلم أن معظم البلدان بما فيها الاقطار العربية يعانى من عجز شديد فى المكتبيين المؤهلين للعمل فى مكتبات المدارس ، ثم ان المعلمين أو حتى المعلمين المكتبيين تنقصهم الخبرة فى استعمال الوسائل السمعية — البصرية لأغراض التعليم . وبالمثل فان الفنيين المتخصصين فى الوسائل والذين تلقوا تدريباً لإدارة مختلف أنشطة مراكز الوسائل ولديهم الرغبة فى العمل المدرسى نادرون .

يزيد على ذلك ما لاحظته « كولى » من أن هناك نوعاً من العصبية المهنية بين المعلمين والمكتبيين ، وأن الفشل فى فهم الدور التعليمى للمكتبة صاحبه دفاع كل من الطرفين عن مجال نفوذه وتأثيره ، الى حد وصف النقاش

بينهما بأنه اصرار عقائدى . أكثر منه تحليلا منطقيا . كما أن فكرة مركز الوسائل قد زادت من تفاقم الوضع ، إذ أن المهارات الفنية والمهنية اللازمة لتشغيله لا يمكن توفرها في شخص واحد منهما . ونتيجة لذلك أخذ الجسدل حول من يتولى مسؤولية وإدارة المركز اهتماما أكبر من مناقشة كيف يتحقق منه أعظم النفع للمستفيدين . وكان جوهر المشكلة الاعتقاد الخاطيء بأن المكتبى مدرب على أداء واجبات معينة ليس من بينها استغلال مصادر المكتبة من الوسائل التعليمية . (٢٧)

أما المهارات اللازمة لتشغيل مركز الوسائل فقد حددها « بزويك » في خمس : مهارات المعلم المتمرس واسع الخيال — مهارات منتج ومنفذ الوسائل — مهارات المكتبى المؤهل — مهارات فنى تشغيل وصيانة الأجهزة — مهارات الكتابى والسكرتير . ويضيف قائلا أنه بالرغم من أن الكثير من المعلمين المتحمسين لديهم بعض المهارات النافعة مثل التصوير والرسم والخط إلا أن تلك المهارات لا تبرز أو تكافئ مهارات أخصائى الوسائل المدرب . (٢٨)

وفي مطبوع صدر عن « يونسكو » في عام ١٩٧٧ بشأن تحويل المكتبات المدرسية الى مراكز للوسائل ، وردت بعض السمات التى يجب أن تتوفر فى كل من يعمل بالمركز بغض النظر عن الفئة التى يصنف تحتها ، وهى : قدرة على تنظيم الأنشطة — استعداد وأهلية فى مجال العلاقات الانسانية — تعدد المواهب ( المعلم يجب أن يكون فنيا فى الوسائل ، والفنى معلما ) — وقدرة على فهم وتتبع السياسة التعليمية المقررة (٢٩) .

وتأكيدا على أهمية دور أخصائى الوسائل التعليمية يذكر « شيفرين » استنادا الى بعض الكتابات أن هذا الدور قد تغير كثيرا ، فلم يعد الاخصائى مجرد مأمور مستودع أو شخصا مكلفا بتركيب وأصلاح أجهزة العرض والتسجيل ، بل صار الان محلا ومصمما للنظم التعليمية واحتل مكانه مرموقة فى المجتمع المدرسى . لقد أصبح الان يتشاور مع المعلمين حول استخدام الوسائل ، ويقوم بانتاجها ، ويعد القوائم بموجوداتها ، ويختارها ويرسل طلبات توريدها ، ويعيرها ويتبادل اعارتها مع المكتبات الاخرى . ان عليه اليوم ان يدرب الآخرين على تشغيل الأجهزة ، ويعمل على صيانتها واصلاحها ، ويخطط للعروض التلفزيونية ، ويصدر النشرات حول جدوى وكفاءة مختلف الأجهزة . بل أنه يعاون صانعى أجهزة الوسائل أنفسهم بما يسديه لهم من ملاحظات عن احتياجات المعلمين (٣٠) .

وقد قام « هوانج » بدراسة مسؤوليات أخصائى الوسائل التعليمية على ضوء مشاركته النشطة فى العملية التعليمية وباعتبار أن مركز الوسائل قد تحول من مركز للصيانة الى مركز للانتاج ، وأشار الى أن جميع المعايير الحديثة تركز على الحاجة لانشاء برنامج تعليمى قوى من خلال تحسين الصلة بين المستفيدين وعالم المعلومات . كما ألح الى أن الكثير من المعلمين يترددون فى قبول دور أخصائى الوسائل فى التعليم أو يعتبرونه دورا ثانويا (٣١) .

ويرى « تيلور » أن خدمة الوسائل ينبغى أن توجه نحو التدريس فى الفصول أكثر مما هى عليه الآن ، وأن مراكز الوسائل قد تقدمت بخطى واسعة جدا الى الحد الذى أبعد أخصائى الوسائل عن ادراك الأغراض التى تستعمل من أجلها الوسائل فى المدرسة ، وأنه بملاحظة المعلمين أثناء تأدية عملهم وتحليل استخدام الوسائل يستطيع الأخصائى أن يتعاون مع المعلم فى تهيئة وتكييف الوسائل بما يتلائم مع أغراض التدريس ، بدلا من تقديمها فى شكلها الأصلى (٣٢) .

خلاصة القول أن أخصائى الوسائل التعليمية لم يعد الشخص المسؤول عن الجانب الفنى فحسب ، بل عليه مناقشة الأمور التعليمية مع المعلمين والمسؤولين فى ادارة التعليم . عليه أن يتشاور معهم حول أفضل السبل لتدعيم المناهج الدراسية واثرائها . عليه أن يرشد التلاميذ والمعلمين فى كيفية استخدام وتشغيل الأجهزة وانتاج المواد السمعية والبصرية . وأخيرا فإن عليه حفظ الوسائل التعليمية بالطرق التى تضمن سلامتها ووقايتها من التلف .

### **التلاميذ المساعدون :**

يؤمن التربويون بأن المدرسة التى لا يشارك فيها التلاميذ طواعية واختيارا فى أعمال المكتبة هى الشذوذ لا القاعدة . فما يجنيه التلاميذ من العمل التطوعى فى المكتبة يجعل الاقبال والتزاحم على الاشتراك فيه شرفا يعتزون به ونسداء وطنيا يجب أن يسعوا اليه . وإذا كان الهدف الاساسى من مساعدة التلاميذ تحسين الخدمة المكتبية وتخليص المكتبى من بعض أعبائه كى يتفرغ لأعمال تتطلب مهارته الفنية ، فإن المشاركين من التلاميذ سرعان ما يحسون بأن المكتبة تنتمى اليهم ، ذلك الاحساس الذى ينتقل الى باقى التلاميذ ويحثهم على الاهتمام بالمكتبة ومحاولة الافادة من خدماتها .

وتقول « لويز ريسلى » ان هذا الاحساس بالانتماء لا يطال زملاءهم فقط ويبحث فيهم الحماسة للقراءة ، بل غالبا ما يمتد ليصل الى بيوتهم ومن ثم الى المجتمع كله بفضل حسن دعوتهم للمكتبة والاعلان الدائم عنها ، الى ان يبلغ تأثيره فى النهاية — ولأسباب غير معروفة لنا — المكتبات العامة فى ذلك المجتمع . ( ٣٣ )

ومن المكاسب التى تعود على التلاميذ — كما تذكر « لوسيل فارجو » — تنمية المثابرة ، والألفة والاعتزاز بالعمالة ، وتحمل المسؤولية ، والكياسة والمجامله ، والدقة والأمانة ، علاوة على القيم الاجتماعية للعمل الاختيارى ، فهم لا يتعلمون كيف يعملون مع الآخرين ومن أجل الآخرين فحسب ، بل ويكتسبون الثقة والرزانة . لكنها تضيف قائلة ان العمل الاختيارى فى المكتبة هو صورة من صور الخدمة الاجتماعية يدرك الطالب بأدائه اياه انه يخدم المجتمع المدرسى خدمة غيرية خالصة لا اثر للمصلحة الشخصية فيها . ( ٣٤ ) .

أما معرفتهم بتنظيم المكتبة وترتيب الكتب والمواد بها وكيفية الاستفادة بمصادرها فلعلها — كما يذكر « حسن عبد الشافى » — من أفضل الخبرات التى يكتسبها التلاميذ المساعدون ، اذ انها تعطى عائدا لا يمكن التقليل من أهميته ، لا فى مجال استفادة التلميذ من الخدمة المكتبية فى المدرسة الثانوية أو الجامعة فحسب ، بل وفى عمله المقبل عندما يواجه الحياة بعد تركه المدرسة . ويمضى فى القول بأن عمل التلميذ فى المكتبة يعد فى بعض الاحيان علاجاً للكثير من المشكلات النفسية أو الاجتماعية أو الدراسية التى قد يتعرض لها الطفل . ( ٣٥ )

ويمكن أن نضيف الى ما سبق أن العمل فى المكتبة يمنح التلميذ فرصة استكشاف الخبرة المهنية والتدريب المبكر على العمل المكتبى ، اذا شاء اتخاذ هذا الطريق مستقبلا ، كما يعد اختبارا لقدرته فى مجال الاعمال الكتابية والسكرتيرية بما ينمو لديه من حذق وبراعة فى العمل اليدوى ودقة فى مسك الدفاتر .

واذا كان لابد من معايير لاختيار المساعدين من الطلبة فان من الافضل أن يقع الاختيار على الطلبة من الفصول العليا أو على المتفوقين فى الدراسة . كما يجب أن يكون الطالب من المحبين للعمل فى المكتبة ، وعلى استعداد لتلقى التعليمات وتنفيذها ، وتقبل النقد والعمل بموجبه . ويشترط البعض حصول التلميذ على تزكية من واحد أو أكثر من المدرسين ، أو من مشرفه ،



المدرسة ، أو المشرف على القسم الداخلى ، توطئة لقبوله عضواً فى هيئة المكتبة . كذلك يحذر البعض من اختيار التلاميذ المقصرين أو الجانحين ، فالمكتبة ليس من خبراء التقويم والإصلاح ولا دراية له على الأرجح بشؤون العقاب وتوقيع الجزاء ، فضلاً عن أن مثل هذا الاختيار قد يترك انطباعاً سيئاً لدى التلاميذ الآخرين ، وقد يلطخ سمعة المكتبة .

وهناك من يجبذ فكرة إنشاء ناد للمكتبة أو جماعة أصدقاء المكتبة تتألف من التلاميذ المساعدين الذين يعملون فى مكتبة المدرسة . ويحدثنا « بيكر » عن أهداف هذا النادى فيقول أنه ينشر اهتماماً أكبر من أجل الانتفاع بالمكتبة وخدماتها بين التلاميذ ، ويحفز على القراءة ، ويعمل على تحسين خدمات المكتبة المدرسية . كما يدعو « بيكر » لإقامة برنامج فى بداية العام الدراسى لشرح أهداف النادى ، وآخر قرب نهاية العام لإعطاء موجز لما تم تحقيقه . أما العضوية فهى من نوعين : عضوية كاملة دون أى تحفظات ، وعضوية معلقة ومحدودة بفصل دراسى أو بفترة مدتها ثلاثة شهور يوضع خلالها العضو تحت الاختبار والمراقبة قبل أن يمنح بالعضوية الكاملة أو يستغنى عنه نهائياً . ويقول « بيكر » أن الإشراف على المكتبة يصبح عندئذ عملية بسيطة بفضل روح التعاون والاتحاد التى تعم الجماعة وتنعكس على إنتاجية كل تلميذ مساعد، كما يستطيع المكتبة أن يتغيب عن المكتبة لمدة يوم أو يومين لحضور ندوة أو مؤتمر وهو مطمئن تمام الاطمئنان . ( ٣٦ )

أما الواجبات التى يمكن إسنادها للمساعدين من التلاميذ فقد أجملتها « مارى دوجلاس » فى الآتى : العناية بقاعة المطالعة والتأكد من نظافتها وترتيبها — إعارة المواد وذلك بالتأكد من أن كل تلميذ قد وقع على بطاقات الكتب التى استعارها — إعادة المواد بعد انتهاء الإعارة — ترتيب الكتب على الرفوف وفقاً لأرقامها والتأكد من أن بطاقة كل كتاب قد وضعت فى جيب الكتاب ذاته — مطالعة كعوب الكتب على الرفوف للتأكد من ترتيبها الصحيح — أعمال أخرى متفرقة كالمعاونة فى عمليات الجرد ومهر الكتب والمجلات والنشرات والمواد الأخرى بخاتم ملكية المكتبة ، ومتابعة الاستعارات التى تأخر أصحابها فى إعادتها ، والمعاونة فى تجميع المواد المكتبية التى ستعار لمكتبات الفصول . ( ٣٧ )

### المتطوعون الآخرون :

من المذهل حقاً — يقول « برويك » — رؤية مكتبات مدارس كثيرة وقد استطاعت التغلب على مشكلة النقص فى الأيدي العاملة الكتابية



لا بطريق تعيين موظفين تدفع لهم أجورهم ولكن من خلال خدمات تطوعية من أمهات وآباء الاطفال ، يقدون اليها بدافع الاهتمام والاخلاص للمدرسة ، وهو اجراء مفيد باعتباره حلا مؤقتا للمشكلة في ظل الاوضاع الاقتصادية ( البريطانية ) الراهنة ، لكن المرء يتطلع مع مرور الوقت لاناس يمكن تعويضهم عن ما يقومون به من أعمال . ( ٣٨ )

ويصف لنا « هولدر » الذي كان يتسعل وظيفته مدير احد مراكز الواساس في « هانسنس » كيف تسارت بعض ابناء وامهات المسكين في المركز بصفته تطوعيه في الاعمال الحدايه والاداريه ، ويعيد ان البعض كان ياتي يوميا الى المركز لسانات هنيهه ، اما البعض الاخر كان يحضر في الازمان التي لا تعارض مع التزاماته العائليه . وقد بيت له ان السواجد المستمر للحبار الذين يمدون يد المساعدة للاطفال والموظفين كان من شأنه اصفاء جو من السعاده على المكتبه ، ذلك الجو الذي يحت على النظم والمعرفه بين خافه المستويات . ( ٣٩ )

وفي الولايات المتحده نعلم من « الفريدا ماكولى » ان بلدة واحده هي « جرينويتش » بها ١٦ مدرسه و ٧٥٠ معلما و ٢٠٩٧ من المتطوعين العاملين بعض الوقت . وتشير الكاتبة الى ان اشتراك المجتمع في أعمال كهذه يعد امرا شائعا في سائر المناطق بالولايات المتحده . وبعد أن سردت الاعمال التي يضطلع بها المتطوعون تقول ان من العسير اعتبار المتطوعين بديلا عن الموظفين مدفوعى الاجر ، فهؤلاء الآخرون يؤدون الخدمات الاساسيه أما المتطوعون فيقدمون الخدمات الاضافيه . ( ٤٠ )

ويشعر معظم المكتبيين في المدارس التي تتلقى خدمات المتطوعين بصفه منتظمة بأنها خدمات جليله لا تقدر بثمن ، اذ أنها لا تعفيهم من الاعمال الروتينية فحسب ، بل وتعتبر مؤثرا على قيمه برامج المكتبة في نظر الآباء ، كما أنها قد تسفر عن زياده تشجيع الآباء لأطفالهم على حب الكتب والمكتبات .

وبالرغم من ذلك يدور بعض النقاش حول أضرار ذلك النوع من المساعدة . فعلى سبيل المثال تقول « جين لوري » أن الآباء قد يتمادوا في تصورهم واحساسهم بأن لهم الحق في التحكم في اختيار الكتب والهيمنة على برامج المكتبة ، كما أن منهم بعض المتطفلين الذين يعرضون ويفرضون خدماتهم من غير أن يطلب منهم ذلك . أكثر من هذا فان المكتبيين قد يهملوا تعيين الموظفين الكتابيين لشعورهم بأن العمل التطوعي يسهل

الحصول عليه ، علما بأن عدم الانتظام في مواعيد المتطوعين وعدم الوثوق من مجيئهم والحاجة الدائمة لتعريف المستجدين منهم بالمكتبة كل ذلك يترك أثارا سيئة على الخدمة المكتبية . ( ٤١ )

ومن ناحية أخرى يشير «بولارد» الى أن مدارس كثيرة قد تنفض عن نفسها الاهتمام والعناية بالمكتبة طالما أن هناك من الآباء من يبدى تعاطفه واستعداداه للمساعدة في ادارة المكتبة . وبالرغم من أن ذلك ينبع من صدق وحسن النوايا الا أن المكتبة ليست حقلا للتجارب . ويضيف أنه من الغريب العجيب أن بعض مديري المدارس يقيم الدنيا ولا يقعدوها على رأس منطقة التعليم المحلية للحيلولة دون تعيين مدرس غير مؤهل ، في الوقت الذي يسمحون فيه لكل من هب ودب لتولى أعمال المكتبة على سبيل الهواية دون أن تتوفر فيهم المهارات الأساسية اللازمة . (٤٢).

### المشرفون على المكتبات المدرسية

تذكر « ماري دوجلاس » أن المشرف على المكتبة هو الشخص المسؤول بصفة أساسية عن الاحتفاظ باتجاهات المكتبة المدرسية متمشية مع سياسة المدرسة أو المدارس التي تضم بين جنبها هذه المكتبة أو المكتبات ، كما يقع على عاتقه اعلام العاملين في المكتبة والمسؤولين والمدرسين والتلاميذ بأحسن الطرق لتحسين استخدام المكتبة ، ووضع خطط قصيرة المدى وطويلة المدى من برامج الأنشطة المكتبية ، وتنفيذ البحوث بغية تقويم وتحسين هذه البرامج ، وتقديم ارشاد فني للعاملين في المكتبة ، واقتراح الاجراءات التي يجب اتباعها بشكل موحد بقدر الامكان في المدارس التي تقع في دائرة اختصاصه . (٤٣)

وتتفاوت درجات وطرق الاشراف على المكتبات المدرسية تبعا للنظام المعمول به في كل دولة . ففي مصر أعد « مدحت كاظم » تقريرا (١٩٧٣) أوضح فيه أن الاشراف على المكتبات يتم على مستويين : مركزي ومحلى . وبالنسبة للاشراف المركزي فان ادارة المكتبات المدرسية هي الجهة التي تقوم به والتي تتلخص مسؤولياتها في التالي : توجيه وتطوير المكتبات المدرسية لخدمة الاهداف التربوية والتعليمية — فحص الكتب الجديدة والمجلات بالتعاون مع المعنيين بالادارات التعليمية وتحديد مستوياتها بالنسبة للتلاميذ في المراحل التعليمية المختلفة — اقتراح الميزانية اللازمة لتزويد المكتبات المدرسية بالكتب والمجلات — التخطيط لبرامج التدريب لرفع مستوى الخدمة المكتبية — اعداد المسابقات في القراءة والتأليف —

وتقويم النشاط المكتبي واعداد التوجيهات اللازمة لزيادة فاعلية وظيفة المكتبة في العملية التعليمية .

أما الاشراف على المستوى المحلى فيقوم به الجهاز المحلى بكل مديرية ( منطقه ) تعليمية ، ويتألف من : موجه أول ويشرف على الموجهين ، موجه ثانوى لكل ٤ مدرسه ثانوية ، موجه اعدادى لكل ٤ مدرسة اعدادية ، وموجه ابتدائى لكل ٦ مدرسة ابتدائية — علاوة على الامناء الاول والامناء . (٤٤)

ويشير « ألفى فاضل ابراهيم » الى أن وظيفة الامين الاول هى فى الأساس وظيفة اشرافية ، اذ بطبيعة عمله يقوم الامين الأول بالاشراف على عمل ثلاثة من الامناء . ويلاحظ أن الاشراف فى الماضى كان معناه تصيد الاخطاء أو توقيع العقاب على من لا ينفذون الاوامر ، أما الاشراف فى الوقت الحاضر فهو سياسة اشتراك الافراد جميعا فى العملية التوجيهية بتبادل الآراء واتاحة الفرصة للجميع لاطهار مواهبهم . ( ٤٥ )

وفى العراق نصت المادة السادسة من نظام المكتبات المدرسية (١٩٧٤) على ان تختار الهيئة التعليمية للمدرسة أو المعهد فى كل سنة لجنة للمكتبة تتألف من المدير أو أحد معاونيه رئيسا ، ومن بعض أعضاء الهيئة التعليمية ، ومن المكتبى المتخصص ان وجد ، ومن بعض التلاميذ أو الطلاب ، على أن يتولى أحد أعضاء اللجنة الاشراف المباشر على تنظيم المكتبة ويكون مقررا للجنة . كما نصت المادة التاسعة على أن يكون من مهمات المشرفين التربويين عامة دراسة أحوال المكتبة المدرسية وتمحيص مشكلاتها والنظر فى البرامج الموضوعية لتطويرها وتقويم الجهود التى تبذل من قبل الهيئة التعليمية ولجنة المكتبة المدرسية والمشرف عليها والعاملين فيها ، وضمان الانتفاع منها وتقديم الاقتراحات والتوجيهات فى شؤونها . أما المادة العاشرة فقد جاء فيها أن لوزارة التربية أن تؤلف لجنة مركزية للمكتبات للنظر فى شؤون المكتبات عامة ومتابعتها وتزويدها بالكتب التى تستجيب للمقتضيات المدرسية التعليمية والتربوية . ( ٤٦ )

أما فى دول الغرب مثل بريطانيا فيشترط لكل منطقة تعليمية تضم مائة مدرسة توافر ثلاثة موجهين ( مستشارين ) على الأقل من المكتبيين المؤهلين ، وفى المنطقة التى تضم أكثر من مائة مدرسة فإن الحاجة الى مستشارين اضافيين تزيد بطبيعة الحال بمعدل يتناسب مع الزيادة فى المدارس . وقد يرتفع عدد المستشارين فى المناطق الريفية حيث تتفرق وتتناثر مجموعات المدارس . (٤٧)

وفي الولايات المتحدة حيث تنتشر مراكز الوسائل التعليمية بشكل مكثف تمدنا « روث والدروب » بمعلومات عن نشاطات مستشار الوسائل التعليمية بكل ولاية وعن السمات الشخصية التي تتطلبها هذه الوظيفة ، وتركز على أهمية الجوانب الاستشارية للوظيفة وحسن توزيع اوقات العمل ، وتقول ان المرشح لعمل كهذا يجب أن يكون ذا قدرة مهنية عالية وعلى استعداد طيب لتمثيل ، وقيادة ، وتحفيز ، وتسهيل ، وتنظيم ، وتطوير ، وتكييف ، وصياغة ، وتقويم برامج الوسائل على مستوى الولاية . (٤٨)

وعلى المستوى المحلى يبين ( باربر ) أهمية الدور الجديد للمشرف على مراكز الوسائل باعتباره مصدر عون وليس فقط مسؤولا يشخص المشكلات ويبتكر سبل التغلب عليها مثلما كان من قبل . ففى دوره الجديد يجب أن يكون المشرف مؤهلا بالقدر الكافى وذا جدارة ومقدرة عاليتين . أما الصفات الأخرى كالأصالة والبعد عن الرياء والتكلف ، وحسن التوجيه والتفهم فهى فى نظره أهم من الخبرة الفنية . وفوق كل ذلك يجب عند تقييمه للمعلمين والمتخصصين فى الوسائل أن يمد المشرف يد المساعدة لهم كي ينمى لديهم الاعتماد على النفس حتى يقوموا بدورهم بمعاونة الآخرين . (٤٩)

أما دور المشرف فيما يتعلق بالبحث فتؤكد « جوديث مايرز » التى تذكر أن أمام مشرف ( موجه ) الوسائل التعليمية العديد من الفرص للانفاذة من البحوث والمشاركة فيها ، فهو يعمل على توفير مجموعات المصادر للباحثين ، ويستعين بنتائج البحوث فى ادارة منطقته ، ويشترك الزملاء فى أعداد البحوث ، ويتولى اجراء بعض البحوث بنفسه ، ويعاون فى نشر وتعميم نتائج البحوث ، ذلك أن مناخ التعليم فى العصر الحاضر يتطلب المزيد من المسؤولية والكفاية وان البقاء آخر الامر فى هذا المنصب سيكون للمشرف - الباحث وحده . (٥٠)

وطالما نتحدث عن الاشراف فلا يجب اغفال دور مدير المدرسة ، فهو الذى يرأس لجنة المكتبة ، وهو الذى يقود ويوجه أنشطة وبرامج المدرسة ، ويحث المعلمين والتلاميذ على التعاون مع المكتبة ، ويوفر لها من الأموال ما يلزمها للصرف على أوجه النشاط الثقافى ، ويقرر عدد العاملين فيها ، ويختار الموظفين لها ، ويحيطهم برعايته ، ويعاونهم فى تخطى المصاعب والعقبات . وسعيدة الحظ حقاً هى تلك المدرسة التى لديها مدير على استعداد لتفهم الدور الحيوى الذى تلعبه

المكتبة في المجتمع المدرسي ، ولديه الرغبة الحقيقية في تشجيع النشاط المكتبي ، وبث روح التعاون بين الجميع من أجل تحقيق الاهداف التربوية والتعليمية والثقافية للمكتبة المدرسية .

### احوال العمل في المكتبة المدرسية

لما كانت الاغلبية الساحقة من مكتبات المدارس لا تملك مكتبيين مؤهلين ، ونظرا لانه حتى في المكتبات القليلة التي يعمل بها مؤهلون ربما لا توجد غرف عمل مستقلة ، اذ لا تتعدى المساحة الكلية للمكتبة قاعه واحده في اغلب الاحيان ، فان الاقتراح مثلا بتخصيص غرف او مساحه محددة للعاملين سوف يبدو اقتراحا غير ملائم وغير عملي .

وبالرغم من ذلك تشير المعايير في بعض الدول المتقدمة مثل كندا بوجوب تخصيص غرفة تلحق بالمكتبة وتتسع لاستقبال وفحص وفهرسه وتصنيف وترميم المواد وكذلك لجلوس ثلاثة أو أربعة أفراد من العاملين في الوقت الواحد ، على أن تكون مساحة غرفة الاعداد والتجهيز في حدود ٣٠٠ قدم ( ٢٨ مترا مربعا ) وعلى الأقل المساحة المخصصة لرئيس المكتبة ( ان وجد ) عن ١٢٠ قدما ( ١١ مترا مربعا ) (٥١) . وفي المدارس البريطانية توصي المعايير بتخصيص مساحة قدرها ١٥٠ قدما ( ١٤ مترا مربعا ) لرئيس المكتبة ، و ٣٠٠ قدم ( ٢٨ مترا مربعا ) لغرفة اعداد وتجهيز المواد والوسائل التعليمية (٥٢) .

وتلاحظ « ماري دوجلاس » أن لغرفة الاعداد أهمية خاصة ، فاذا لم يكن لأمين المكتبة غرفة منفصلة فان غرفة الاعداد يمكن أن تؤدي غرضا مزدوجا ( كغرفة اعداد ، وكغرفة لأمين المكتبة في نفس الوقت ) ، وفي هذه الحالة يمكن أن تنفصل غرفة الاعداد عن صالة المطالعة بفواصل زجاجي ، حتى يكون في مقدور أمين المكتبة أن يشرف على صالة القراءة وهو في غرفة الاعداد ، وأن يشرف على غرفة الاعداد وهو في صالة القراءة . كما ترى ضرورة تصميم وتجهيز الغرفة بما يسمح بتخزين بعض المواد المكتبية ، وأن يكون هناك ماء ساخن وبارد وذلك للحاجة اليه في العناية بالوسائل السمعية والبصرية ، والأغلفة البلاستيكية للدوريات ، والمواد والأدوات التي تغسل بالماء (٥٣) .

ولست بحاجة الى ترديد القول بأن الاضاءة الكافية ( وخاصة الصناعية غير المباشرة ) والتهوية الجيدة سواء باستخدام المراوح الكهربائية أو أجهزة تكييف الهواء ، من الأمور الهامة التى تتيح للعاملين بالمكتبة والتلاميذ على السواء التواجد فى جو صحى يبعث على النشاط .

أما ساعات العمل فتتوقف على مواعيد فتح أبواب المدرسة . وإذا كانت أغلبية المكتبات تغلق أبوابها فى الفترات المسائية ، فإنها تسعى لأن تكون مفتوحة قبل بدء اليوم الدراسى بربع أو نصف ساعة وبعد انتهائه بفترة تتراوح بين نصف ساعة وساعة كاملة ، وذلك لاتاحة الفرصة للتلاميذ والمدرسين لاستعارة الكتب واعادتها فى أوقات مناسبة .

ويتساءل الكثيرون عن الأسباب التى تغلق من أجلها أبواب المكتبة فى الفترة المسائية واضطرار التلاميذ الى اللجوء الى المكتبات العامة مثلا من أجل الاستذكار والتحصيل . ويتصور المؤلف أن الأسباب — على الأرجح — هى أسباب اقتصادية . وسوف يؤدي فتح المكتبة فى المساء وفى أيام العطلة الرسمية الى توسيع ومد خدمات المكتبة للتلاميذ والمدرسين ، خاصة وأن المكتبة يكون عادة مشغولا فى الفترة الصباحية بأعداد وتجهيز الكتب وغير ذلك من الأعمال الفنية .

ولعل ذلك ما دعا جمعية المكتبات الأمريكية الى النص فى معايير مراكز الوسائل التعليمية ( ١٩٦٩ ) على ضرورة فتح المركز طوال ساعات اليوم الدراسى وكذلك فى المساء وأيام العطلة ، وعلى أن يتخذ مركز الوسائل من المدرسة مكانا يسمح بتشغيله فى حدود معقولة من التكلفة وتدابير السلامة والوقاية ، وأن يراعى عند تخطيط المركز مستقبلا أن يشغل مكانا بالدور الأرضى مع مدخل من الشارع ، وأن يصمم بحيث يظل مفتوحا اثناء اغلاق المدرسة (٥٤) .

وبالنسبة للاجازات فهى تقترب من الاجازات التى يتمتع بها المدرسون ، أما اذا كان المكتبة من غير المعلمين أو كان مرتبطا بعقد أو مفتوحا من المكتبة العامة فإن اجازاته تخضع بطبيعة الحال لما تمليه شروط العقد أو لما هو متبع مع سائر موظفى المكتبة العامة .

## التنمية المهنية للعاملين في المكتبة المدرسية

هناك احساس عميق بين معظم العاملين في المكتبات المدرسية بأن جانب التدريب والتنمية المهنية لم ينل حظه من الكفاية والعناية . بل أن البعض يتصور أن هذا الجانب لا وجود له على الاطلاق ، نظرا لقلة عدد العاملين في المكتبة الواحدة من جهة ، وللعناء الذى يفرضه تدريب موظف جديد على القائمين فعلا بالعمل من جهة أخرى .

كذلك يتصور البعض أن المكتبة المدرسية وهى تخطو خطواتها الأولى نحو التطوير الشامل ، وفى سعيها الحثيث لأن تصبح مركزا للوسائل التعليمية ، هى أحوج ما تكون الى تدريب وتنمية العاملين فيها ، سواء من المكتبيين المتفرغين أو المعلمين المكتبيين أو المتخصصين فى الوسائل . لكنهم يلاحظون أن التدريب عادة ما يتخذ وجهة تخصصية منفردة ، بمعنى أن المعلم يتلقى من التدريب ما يعاونه على اعادة الشؤون التعليمية ، وأخصائى الوسائل ما يؤهله للتعامل مع الأجهزة والأدوات « الفنية » . أما الجمع بين التدريب على الأمور التعليمية والفنية فلا يتم الا فى أضيق الحدود ، وربما لا يتم مطلقا .

ويرى « حسن عبد الشافى » أنه لمسيرة التطور والنمو الذى تشهده مكتبات المدارس أن تقدم السلطات المسئولة عن التربية والتعليم برامج لتدريب الأمناء واعدادهم فنيا ومهنيا بغية اكسابهم القدرة على العمل وتحقيق الأهداف الأساسية للخدمة المكتبية المدرسية والوفاء بالواجبات الوظيفية المنوطة بكل منهم . ولكى تكون الرؤية واضحة والطريق محدد فان برنامج التدريب يجب أن يشتمل على بعض الأسس مثل التعريف بأهداف الخدمة المكتبية المدرسية ، والالمام بالمبادئ الأساسية للمهنة من اعداد فنى ، والالمام بالشؤون الادارية والمالية المتصلة بأعمال المكتبة . ولما كان الهدف من التدريب اعداد المدرس للعمل بالمكتبة ، فيجب أن تستوعب خطة التدريب العلوم الأساسية لعلم المكتبات الى جانب علوم التربية وعلم النفس (٥٥) .

وتسعى جمعية المكتبات البريطانية لانشاء برنامج تأهيلى جديد خاص بالعاملين فى المكتبات المدرسية ، يعد له منهاج خاص ، ويتم

الاعتراف بذلك المؤهل المهني بناء على ما يتلقاه الدارس من تدريب وخبرة عملية ملائمين . ويعتقد « موريس » أن برنامجا كهذا لابد أن تشتمل مناهجه وامتحاناته على بعض ما يقرر على دارسى علم المكتبات بالاضافة الى قدر مناسب من مواد اعداد المعلمين مثل الأسس التربوية وعلم نفس الطفولة وطرق التدريس مع التركيز على دور المكتبة المدرسية ، كما قد يتضمن البرنامج خبرة عملية فى المكتبات والتدريس الفعلى فى المدارس(٥٦) .

ويقترح « شيفرين » على مدارس المكتبات أن تصر على ادخال التدريب العملى ضمن المناهج ، فالكيميائيون والفيزيائيون والأطباء لا يشعرون بأى انتقاص من وضعهم المهنى لدى ارتدائهم ثيابا بيضاء وقيامهم بممارسات عملية ، ولأنه مع ظهور الوسائل التعليمية الجديدة فإن أفضل وأكمل استغلال لها لا يتحقق بسهولة ما لم يكن موظفو المكتبة على دراية بتقنيات الأجهزة وطبيعة المواد المستخدمة . كذلك يقترح ادخال الوسائل التعليمية الجديدة فى مختلف مواد المنهج الدراسى . فيمكن مثلا عندما يطلب من الدارسين اعداد قوائم ببلوجرافية موضوعية حثهم على أن تشتمل أيضا على الوسائل ، ولدى قيامهم بالفهرسة والتصنيف ألا تكون التمارين محدودة بالكتب فقط . ويمكن اتباع نفس الأسلوب بالنسبة لتدريس الاختيار والتزويد واجراءات الامارة والترميم والصيانة(٥٧) .

هذا وقد جاء فى توصيات «مشروع القوى العاملة فى مكتبات المدارس» وهو مشروع أمريكى ضخّم تبنته جمعية المكتبات الامريكية منذ عام ١٩٦٨ ولمدة خمس سنوات بهدف دراسة المسائل الحيوية المتعلقة بصياغة مفهوم جديد للخدمة المكتبية المدرسية ومساندة الجهود الرامية لتحقيق دور فعال للعاملين فى مراكز الوسائل التعليمية — أقول جاء فى التوصيات أنه يجب على برامج التأهيل المهنى لموظفى مراكز الوسائل ما يلى :

— العمل على تقويمها بصفة مستمرة وتعديلها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع من المعلومات حاضرا ومستقبلا .

— اخضاعها لتحليل دقيق شامل للوقوف على نقاط الضعف ولتعزيز الامكانيات القائمة .

— توفير منهج يقوم على الايمان بأن الوسائل يمكنها الاسهام فى العملية التعليمية .



- احتواء المنهج على فروع متعددة من المعرفة .
- متابعة تطوير المناهج وتنمية العاملين وجعلها عملية متكاملة مستمرة .
- تشجيع الحصول على المساندة الادارية من الوحدات المماثلة في الجامعات وأثناء تخطيط البرامج .
- احتواء البرنامج على عنصر الزيارات الميدانية .
- اعطاء أولوية لفتح قنوات الاتصال مع الاقسام المشابهة والمدرسين والطلاب والجهزة الادارية في المجتمع .
- العمل على زيادة الانتفاع بالوقت والمصادر والتسهيلات المتاحة .
- توفير الفرص للدارسين للاسهام والمشاركة في تطوير برامجهم .
- اكتشاف سبل أوسع للحكم على كفاءة الدارسين من خلال معايير القياس واختبار الأداء .
- تزويد الدارسين بمفهوم واضح بأنهم جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية .
- تقصى جدوى برامج تبادل الأساتذة والأساتذة الزائرين .
- انشاء مجالس استشارية للبرامج .
- اعادة النظر في أهمية جوهر المهنة المكتبية التقليدية بالنسبة للمتخصص في الوسائل التعليمية بمكتبات المدارس (٥٨) .

### **بعض قضايا ادارة العاملين في المكتبة المدرسية**

التعاون مع العاملين في المكتبات العامة :

ينبثق تعاون العاملين في المكتبات المدرسية مع زملائهم في المكتبات العامة من التعاون بين هذين النوعين من المكتبات ، ذلك التعاون الذي وصف بأنه ظل موضع اهتمام المؤلفين والكتاب لسنوات طوال ، والذي تحدثت عنه « تري ويتش » بقولها أن عددا لا يحصى من المقالات

والكتب والندوات والمؤتمرات قد ظهر أو عقد حول الموضوع ، وان كاتبة واحدة هي « ادنا برج » تمكنت من اعداد قائمة مشروحة بخمسة وأربعين مقالا مختارا من الدوريات الاساسية في الفترة من عام ١٩٧٠ الى عام ١٩٧٣ ، وان ما ظهر منذ ذلك الحين يربو على خمسين كتابا ومقالات وبحثا ، تتناول في معظمها وصفا لأوجه ومشاريع التعاون المتطورة دوما بين المكتبات المدرسية والعامية . (٥٩) .

ويشير « هويلر » و « جولدهور » الى أن الصلة بين نوعي المكتبات كما هي قائمة في الولايات المتحدة الآن تتمثل في شكل من الأشكال الأربعة التالية : ادارة المكتبة المدرسية من قبل المكتبة العامة مع مقاسمة المصروفات — ادارة المكتبة العامة لفروع لها تقام داخل مباني المدارس — ايداع المكتبة العامة بعض المجموعات في فصول المدارس — وتعاون رسمي أو غير رسمي يتخذ أشكالا متعددة من خدمات تؤديها المكتبات العامة للمدارس التي لديها مكتبات (٦٠) .

ولست هنا بسبيل دراسة كل نظام من الأنظمة سالف الذكر ولا تبيان مزايا وعيوب كل منها ، وان كنت أود أن أسجل في هذا المقام أن النظامين الأول والثاني ( أي ادارة المكتبة العامة للمكتبة المدرسية ، أو اقامة فرع للمكتبة العامة داخل المدرسة ) يعتبران من الأنظمة غير المرغوب فيها ، اذ أن الأول يزيد احساس المدرسين بفشل المكتبة العامة في فهم طبيعة المناهج الدراسية ومن ثم في تلبية احتياجات المدرسة ، كما أن مندوب المكتبة العامة في المدرسة لا ينظر اليه عادة بوصفه من رجال التعليم ، الأمر الذي يسمح بنشوء العوائق النفسية وبزرع بذور الشك في اخلاصه وولائه نحو المجتمع المدرسي (٦١) .

أما النظام الثاني ، وهو انشاء فروع للمكتبة العامة داخل المدارس ، فيحدثنا عنه « أحمد أنور عمر » بأنه يلقي من الاعتراض أكثر مما يلقي من التأييد ، وأن هذا الاعتراض قديم ومازال قائما حتى اليوم (٦٢) يكفي ان نعلم أنه كلما كثرت فروع المكتبة العامة داخل المدارس ، تددت ميزانياتها في الصرف على مكتبات صغيرة ضعيفة ، ناهيك عن الفشل في تحقيق الخدمة المكتبية الفعالة ، عامة كانت أو مدرسية .

ويعتبر النظام الثالث — ايداع المكتبة العامة بعض المجموعات في فصول المدارس — بديلا مؤقتا يفيد المدرسة التي لا توجد بها مكتبة ، ويكاد يكون نوعا من التزام المكتبة العامة نحو مجتمعها . ومن رأى المؤلف الشخصي

أن ذلك بديل هزيل لا يغنى عن إقامة المكتبة المدرسية ، بل لعل مجرد السماح ببقائه واستمراره يضعف الأمل في إنشاء مكتبات مدرسية مستقلة ، فقد يغرى هذا الوضع المسؤولين في وزارات التعليم على قبول الأمر الواقع وعدم التفكير في دعم المدارس بمخصصات مالية لإنشاء مكتبات فيها .

أن ما اود التركيز عليه هو النظام الرابع والآخر ، حيث تتوفر للمدرسة مكتبة ، وحيث يتوفر للمكتبة واحد أو أكثر من العاملين يمكنهم التعاون مع اخوانهم من موظفي المكتبة العامة ، وتحقيق ما يعود عليهم وعلى الجميع بالخير والنفع .

لعل أول ما يجب أن يفعله المكتبي أو المعلم المكتبي في المدرسة أن يقوم بزيارة للمكتبة العامة في منطقته . فقد لاحظت « سارا فنويك » في أوائل الستينات أن اقصاد العاملين في المكتبة المدرسية ربما لم تطأ المكتبة العامة ، وأن العاملين في المكتبة العامة ربما لم يكلفوا أنفسهم عناء زيارة المدرسة ، في الوقت الذي عرف فيه ثلث عدد الاطفال والشباب على الأقل في المنطقة طريق الاستفادة من خدمات المكتبتين . وترى الباحثة أن زيارة مكتبي المدرسة للمكتبة العامة ضرورية ليس فقط للوقوف على ما بها من مجموعات بل كذلك لاستكشاف ما فيها من مواد المراجع المتخصصة حتى يمكن لفت أنظار الطلاب اليها ، وللتسيق فيما بين المكتبتين في مجال شراء الكتب تقاديا للتكرار . (٦٣) أضف الى ذلك ما يراه البعض من أهمية زيارة المعلم المكتبي المكتبة العامة مزارا وتكرارا بحيث يصبح من رواده الدائمين وحتى يكون قذوة ومثالا يحتذىه التلاميذ .

ويعتقد « ماكولفين » أن الاتصال الشخصي الودي بين مكتبي الاطفال في المكتبة العامة والمدرس هو أساس أي تعاون مثمر بينهما ، وأن مسؤولية بناء مثل تلك العلاقة تقع على كاهل مكتبي الاطفال الذي لا يجب عليه أن ينتظر مجيء المدرس لمكتبته طلبا للمساعدة . فمن المعروف أن المدرس ، وبصفة خاصة المدرس الاول ، مشدود الى عمله بالمدرسة معظم ساعات اليوم الدراسي وقلما تسنح له الفرصة لمفادرة المدرسة ، فيما يستطيع زميله في المكتبة العامة أن يجد الفرصة الملائمة لزيارة المدرسة ، خاصة في اوقات اغلاق المكتبة . وسوف يجد مكتبي الاطفال أن التشاور مع المدرسين له قيمته ، فمن خلالهم يتعرف الظروف المحلية والحياة المنزلية وما يحدث هنا وهناك واذواق التلاميذ في القراءة وبعض المسائل المتعلقة بأصولهم العرقية واللغوية . (٦٤)

ومن مظاهر التعاون أيضا ما يبذله المكتبيون في المدارس من جهد في ابلاغ زملائهم في المكتبة العامة أولا بأول ، وقدر الامكان سلفا ، بالموضوعات التي يشتد عليها الطلب من قبل التلاميذ ، حتى يقوم المسؤولون في المكتبة العامة بحجز المواد المتعلقة بها في رفرف خاصة ، وكذلك اطلاعهم على نوع الاسئلة التي قد يواجهون بها . وقد يدعى العاملون في المكتبة العامة لزيارات رسمية لمكتبة المدرسة يلقون خلالها بعض الاحاديث ، وبخاصة في المناسبات وقبل بداية الاجازة الصيفية بوقت كاف . وفي بعض المجتمعات يشترك العاملون في المكتبات المدرسية والعامة في اعداد واصدار قوائم بالكتب كي يقرأها التلاميذ خلال العطلة الصيفية . (٦٥)

ان ابرز مجال للتعاون بين العاملين في كلتا المكتبتين المدرسية والعامة هو اختيار الكتب ، وقد نجح الطرفان في ذلك نجاحا ملحوظا ، واكتسب كل منهما ادراكا اوسع وتفهما اعمق للاهداف والاساليب والاجراءات المتبعة في مكتبة الآخر . ويقوم بعض العاملين في المكتبات العامة بعقد لقاءات منتظمة من أجل استعراض واختيار الكتب ، يدعى العاملون في المكتبات المدرسية لحضورها والمشاركة فيها ، كما يحدث العكس أيضا حينما يطلب من مكتبي الاطفال بالمكتبة العامة حضور جلسات اختيار الكتب بالمدرسة . (٦٦)

ويجب الا ننسى انه على الرغم من اكمال وتفوق المكتبة المدرسية في اي مجتمع فان زيارة التلاميذ للمكتبة العامة امر لا فكاك منه ، فمن خلال هذه الزيارة يقبل التلاميذ على المكتبة العامة في منطقتهم ويزداد اهتمامهم بالقراءة بما يقدم لهم من كتب تناسب مختلف الاعمار والمستويات الدراسية . وتلقى هذه الزيارات كل ترحيب من العاملين في المكتبة العامة . ويتم الاعداد والتنسيق لها بمعاونة مكتبي المدرسة ان وجد ومديرها وبعض المدرسين . (٦٧)

واذا كان « ماكولفين » يلاحظ وجود نوع من الفيرة المهنية بين مكتبي الاطفال بالمكتبة العامة والمعلم المكتبي ، وأن كلا منهما حريص على الاحتفاظا بنفوذه وتأثيره ويخشى التدخل في عمله ، فانه يعتبر أن مثل هذا الشعور ينبع من سوء الفهم ، كما يمكن التغلب عليه بالود والتفاهم ، ذلك أن الاهداف واحدة والمسؤولية مشتركة ، والتعاون بينهما لن يزيدهما الا قوة واتقانا في الأداء . (٦٨)

## أجيالها المستقبل :

يحاط مستقبل المكتبات المدرسية ودور العاملين فيها على وجه الخصوص ببعض التوقعات والتكهنات والآراء . فالذي لا خلاف عليه أن تغيير أنماط التعليم وتطويرها لمقابلة الاحتياجات التعليمية في الحاضر والمستقبل لا بد وأن يواكبه تقدم في تكنولوجيا التعليم ، ومن ثم تخطيط البرامج المكتبية بما يكتل لهذا التقدم ضمان الاستمرار ، ذلك أن المكتبة المدرسية هي محور العملية التعليمية ، وضرورة تربية لبناء الأجيال المثقفة الواعية .

وقد لاحظت « جيرالدين كلارك » أن الفترة ما بين الستينات والثمانينات قد شهدت تطورا ملموسا في هذا المضمار ، إذ بدأ المكتبيون يدركون أن هدف التنفيذ ليس الحصول على المعلومات في ذاتها بل الهدف استخدامها واستيعابها والأفادة منها . وهكذا ظهر للوجود مبدأ جديد مفاده أن المكتبي ما هو إلا داعية . وقد تغلغل هذا المبدأ في فلسفة الخدمة المدرسية وأثر فيها . لكن المؤلفة ترى أن الحاجة لازالت قائمة لدعوة حقيقية قوية من جانب المكتبيين ، إذ أن هذه الدعوة لم ترسخ أقسامها بعد كمذهب عام يسود العمل في هذا القطاع من المكتبات . (٦٩)

وعن دور مكتبي المدرسة في المرحلة القادمة يرى « لند ساي » أنه مع تقدم ما يعرف بالتعليم الشامل ، ومن ثم تنوع القدرات ، لم يعد هناك طريق واضح المعالم يمكن أن يسلكه المكتبي ، ويبين له نوع العمل الذي يجب عليه إنجازه . ويقول أن مسألة « تلبية الاحتياجات » التي كثيرا ما تتردد على الألسنة مسألة غير واقعية وغير دقيقة ، ذلك أنها لم تدخل في حسابها تعرف تلك الاحتياجات أولا . ويقترح عوضا عن ذلك أن يجتهد المكتبيون في احتلال مواقع ثابتة من تخطيط المناهج الدراسية ، وأن يشغلوا أنفسهم بابتكار « الاحتياجات » باعتبارها جزءا من عملهم المهني . (٧٠)

وفي أواخر السبعينات صدر تقرير من اسكتلندا اشتهر باسم « تقرير ستيمسون » يتناول وظائف العاملين في مكتبات المدارس الثانوية ويحدد أدوار ومسؤوليات كل من المكتبي والمعلم في إدارة مركز الوسائل بالمدرسة . ويدعو التقرير الى أنه على الرغم من ضرورة اشتراك المكتبي والمعلم معا في أعمال المركز فإن مسؤولية إدارته تقع على عاتق المكتبي في حين تقع على المعلم مسؤولية تخطيط وتنظيم التجارب والاختبارات التعليمية . كذلك دعا التقرير الى تنسيق التعاون مع القائمين بالتدريس ، وفتح أبواب المركز بعد انتهاء اليوم الدراسي ، والى التفكير في تطوير كادر وظيفي جديد للعاملين في المكتبات المدرسية . (٧١)

وتلقى « اليزابيث بيرنز » مزيدا من الضوء على « تقرير ستيمسون » .  
المشار اليه وتعب عليه صدوره في وقت غير ملائم ، لما تلقى توصياته .  
من اعباء مالية اضافية على الخدمات المساندة للتعليم . وعلى الرغم من ذلك  
فهى تشير الى ان التقرير ملىء بالمقترحات التى تثير السبيل امام تطوير  
المكتبات المدرسية ، مثل التركيز على أهمية مراكز الوسائل التعليمية  
للمدرسة الثانوية ، وادارتها من قبل موظفين مؤهلين ، والعمل على زيادة  
الموظفين لمواجهة الاقبال المتزايد على المراكز خارج ساعات الدراسة .  
وخلال العطلة ، والاهتمام بابتكار مخططات جديدة ل مواد علم المكتبات .  
بحيث تلبي احتياجات أولئك الموظفين . (٧٢)

وفي استراليا حيث تعاني المكتبات المدرسية ومراكز الوسائل من آثار  
القيود المالية المفروضة تنصح « سينثيا بيلي » موظفى تلك المكتبات بأن  
يضمنوا بقاء المدرسين والتلاميذ معتمدين على خدماتهم ، لانه اذا لم  
تستطيع خدمات المكتبة المدرسية أن تبدو جزءا هاما من العملية التعليمية .  
فليس من المستبعد أن تستغنى المدرسة عن المكتبة . وتقول ان ذلك  
ممكن التحقيق من خلال علاقات عامة قوية ، ولافتات واضحة ومعارض  
جذابة ، وتعاون مع المراكز التعليمية الاخرى يهدف الى توفير العديد  
من المواد بطرق اقتصادية . (٧٣)

واذ تتناول « جنيفر شبرد » دراسة أحوال العاملين في مكتبات المدارس  
والشباب في المستقبل فانها ترى ضرورة حصولهم على تدريب مهني خاص ،  
وتقول ان مكتبة المدرسة سوف يرتبط عمله الى حد أكبر بالتعليم ، وسوف  
يطالب بمعرفة واسعة في كلتا المهنيتين : التعليم والمكتبات ، وبأن يكون قادرا  
على مواصلة التقدم في كليهما واحراز الوضع المهني اللائم . ومع وجود  
اشكال مختلفة من الوسائل التعليمية تنافس بعضها البعض فسوف يحتاج  
رجال التعليم والمكتبات الى العمل معا في تآلف وثيق من أجل التشجيع على  
قراءة الكتب . (٧٤)

ويتمكن البعض بانتشار الاستخدام الآلى في المكتبات المدرسية ومراكز  
الوسائل التعليمية في المستقبل القريب ، وبصفة خاصة في الولايات المتحدة ،  
ويتوقعون مزيدا من الانظمة الآلية ، وتوسعا في تركيب منافذ الحاسب  
الالكترونى Computer terminals داخل المراكز . أما الحاسبات  
الصغيرة Micro-Computers فعلى الرغم من عدم انتشارها الى اليوم  
على نحو واسع ، فان الفيد سوف يحمل المعلمين المكتبيين على عدم  
تأجيل ادخالها في مكتباتهم . (٧٥)

على أن « بتى اندرسون » تلاحظ أن العاملين في المكتبات المدرسية لهم مكانة فريدة في سلم هيكل الوظائف الادارى والتعليمى بالمدرسة ، وأنهم اذا كانوا يتحصلون على رواتب أعلى من رواتب زملائهم العاملين في المكتبات الاخرى ، فان ذلك يعود الى مؤهل التدريس الاضافى الذى يطالبون به . وعلى الرغم من ذلك فانهم يقاسون من افتقار الى هوية محددة ، فالمفروض فيهم ان يكونوا معلمين ومكتبيين وخبراء فنيين ومتخصصين في المناهج ، مع انهم لا يتمتعون بالحقوق الكاملة أو حتى بالوضع المهني لآى من تلك الفئات . وترى المؤلفة أن المصاعب التى يواجهونها تعود الى الانطباع العام المتواضع نحو المكتبيين ، والى رغبة فى إجلال الموظفين الفنيين فى الوسائل محلهم ، والى انعزالهم عن باقى العاملين فى المدرسة . وتسندتهم فى النهاية على ان يقيموا انفسهم وعملهم وصلتهم بالبرنامج التعليمى بكل صدق وأمانة ، وأن ينغمسوا فى اعمال الجمعيات والمؤسسات المحلية ، وأن يعملوا على نشر أفكارهم فى مجتمعهم . (٧٦)

ولا أجند ما اختتم به الحديث عن آفاق المستقبل بالنسبة للعاملين فى المكتبات المدرسية أفضل مما ذكره « مدحت كاظم » فى تقريره الى مؤتمر الاعداد الببليوجرافى الاول (١٩٧٣) والذى يتصور فيه تغيرا فى اعداد المعلمين وطرق التدريس والكتب المدرسية والمناهج المقررة ونظم الامتحانات والتقويم ، وبحيث يدخل فى اعداد المعلمين كيفية استخدام الكتب والمراجع والمكتبات استخداما وظيفيا واعيا ، ووسائل تنشيط القراءة الجادة لدى التلاميذ ، ليتعاون المعلمون مع أمناء المكتبات فى اكسابهم المهارات اللازمة لاستخدام الكتب والمكتبات . كما توقع تعيين أمين مكتبة متفرغ لكل مدرسة ابتدائية ، وأمين مكتبة متفرغ من خريجي الجامعات المؤهلين مهنيا وتربويا فى كل مدرسة اعدادية وثانوية ، وبحيث يكون المعدل أمين مكتبة لكل ٢٥ فصلا فى المدرسة الاعدادية ولكل ٢٠ فصلا فى الثانوية ، وكذلك تعيين أمين أول لكل ثلاثة أمناء . (٧٧)

ترى كم تحقق من كل ذلك بعد مرور عتر سنوات ؟ هذا هو السؤال .

## المراجع

1. مارجو ، لوسيل ف . المكتبة المدرسية ، ترجمة السيد محمد العزاوي . دار  
القاهرة ، دار المعرفة ، ١٩٧٠ . ص ١٧٨-١٧٩ .
2. Morris, Charles William (ed.) **Libraries in secondary schools**,  
London, School Library Association, 1972, p. 55.
3. Withers, F. N. **Standards for library service : an international  
survey**. Paris, Unesco, 1974. p. 342-343, 401-402.
4.  
دوجلاس ، ماري بيكوك . مكتبة المدرسة الابتدائية وما تؤديه من خدمات ،  
تعريب عبد الرحمن الشيخ . الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٨ .  
ص ١٦ - ١٧ .
5. Shifrin, Malcolm. **Information in the school library**, London,  
Clive Bingley, 1973. p. 246-247.
6.  
حسن عبد الشافي . الخدمة المكتبية في المدرسة الابتدائية . القاهرة ، دار  
الشعب ، ١٩٨٠ . ص ٥٥ .
7.  
الأخرس ، محمود . «المكتبات المدرسية في الاردن» في كتابه : مقالات  
في علم المكتبات ، عمان ، جمعية عمال المطابع التعاونية ،  
١٩٧٤ . ص ١١٩ - ١٢٠ .
8.  
الأخرس ، محمود . «اضواء على مكتبات المدارس الثانوية في الاردن»  
في كتابه : مقالات في علم المكتبات . عمان ، جمعية عمال المطابع  
التعاونية ، ١٩٧٤ . ص ١٠٩ .



9. الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . ادارة المكتبة . بغداد ، الجامعة المستنصرية ، ١٩٨٠ . ص ٧٢ .
10. الأخرس ، محمود . « المكتبات المدرسية في الكويت » في كتابه : مقالات في علم المكتبات . عمان ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، ١٩٧٤ . ص ١٢٩ .
11. فارجو . نفس المصدر السابق ، ص ١٩٧ — ١٩٨ .
12. Morris, op. cit., p. 60.
13. الفى ناضل ابراهيم . المكتبة المدرسية المطورة : دليل عمل . القاهرة ، دار الكتاب المصرى ، ١٩٨١ . ص ١١ — ١٥ .
14. محبت كاظم . المكتبة المدرسية ودور المشرفين عليها في تحقيق اهدافها . ط ٢ القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٤ . ص ١٨ — ٤٥ .
15. Morris, op. cit., p. 55.
16. حسن عبد الشافى . نفس المصدر السابق ، ص ٥٦ .
17. الشيخ ، عبد الرحمن . مكتبة المدرسة الثانوية واثـر الاتجاهات التربوية الحديثة عليها . القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٨ . ص ١٩ .
18. Tunley, Malcolm. **Library structures and staffing systems.** London, The Library Association, 1979. p. 33.
19. Shepherd, Jennifer, " The library service in schools in the seventies, " In Library Association. **Proceedings of the Public Libraries Conference, Eastbourne, 1970.** London, 1970 ? p. 18.

20. Shrigley, Roger M., " The rocky road, " **New Library World**, 78 (929) : 206 - 207, November 1977:
21. Beswick, Norman W. and Beswick, Barbara, " Teaching and the forward thrust of librarianship, " **Library Association Record**, 79 : 418, 421, August 1977:
22. Beswick, Norman W. and Beswick, Barbara, " Dual qualification and a career in educational librarianship, " **School Librarian**, 27 : 331 - 338, December 1979:
23. Milne, Mary, " Teacher-librarianship : a full-time position, " **New Zealand Libraries**, 37 : 286 - 287, December 1974.
24. Ward, Susan and Wilson, Philip, " Dual qualification and the school librarian and the law librarian and the medical..., " **Assistant Librarian**, 71 (2) : 22-24, February 1978.
25. Beswick, Norman W., " The school library as a resource centre, " **Library Association Record**, 74 : 135 - 138, August 1972.
26. Dane, Chase, " The changing school library : an instructional media center, " **Advances in Librarianship**, 1 : 133 - 157, 1970. p. 134.
27. Cowley, John. " Libraries in the educational setting, In Lock, R. Northwood (ed.) **Manual of library economy**. London, Clive Bingley, 1977. p. 61-73.
28. Beswick, Norman W. **School resource centres**. London, Evans-Methuen, 1972. p. 79-80.
29. **Guide for the conversion of school libraries into media centres**. Paris, Unesco, 1977. p. 12.

30. Shifrin, **op. cit.**, p. 242 - 243:
31. Huang, George W., " Responsibilities of the school media specialist , " **Journal of Library and Information Science** ( U.S.A. - Taiwan ), 2 (2) : 176-188, October 1976.
32. Taylor, Kenneth I., " Media in the context of instruction, " **School Media Quarterly**, 4 : 224 - 228, Spring 1976.
33. Wrisley, Lois E., " Student staff assistants, " In Trinkner, Charles L. (ed.) **Better libraries make better schools.** Hamden, Conn., Shoe String Press, 1962. p. 128 - 131.
34. **فارجو . نفس المصدر السابق ، ص ٢٠٦ — ٢٠٨ .**
35. **حسن عبد الشافي . نفس المصدر السابق . ص ٦١ — ٦٢ .**
36. Baker, Roy D., " An organized club of student library assistants, " In Trinkner, Charles L. (ed.) **Better libraries make better schools....**Hamden, Conn., Shoe String Press, 1962. p. 132 - 137.
37. **دوجلاس . نفس المصدر السابق ، ص ٢٠ — ٢١ .**
38. Beswick, **The school library as a resource centre, op. cit.**, p. 138.
39. Holder, Malcolm, " A school resource centre, " In Waite, Clifford and Colebourne, Ronald (eds.) **Not by books alone.** Oxford, School Library Association, 1975. p. 87-95.
40. McCauly, Elfrieda, " Volunteers ? Yes! " **School Library Journal**, 22 (9) : 29 - 33, May 1976.

41. Lowrie, Jean Elizabeth. **Elementary school libraries**, 2nd ed. Metuchen, N. J., Scarecrow Press, 1970, p. 193.
42. Pollard, Michael. **The library in the junior school**. London, Schoolmaster Publishing Co., 1968. p. 9.
43. نوجلاس . نفس المصدر السابق ، ص ١٨ .
44. مدحت كاظم . المكتبات المدرسية في جمهورية مصر العربية ، تقرير مقدم الى مؤتمر الاعداد الببليوجرافى للمكتاب العربى ، الرياض ، ١٩٧٣ ، القاهرة ، دار وهدان للطباعة والنشر ، ١٩٧٣ . ص ٢ .
45. الفى فاضل ابراهيم . نفس المصدر السابق ، ص ١٥ — ١٦ .
46. الأمين ، عبد الكريم ابراهيم وآخرون . نفس المصدر السابق ، ص ٧١ — ٧٣ .
47. Withers, op. cit., p. 392.
48. Waldrop, Ruth, " The role of the state supervisor, " **Drexel Library Quarterly**, 14 (3) : 102 - 105, July 1978.
49. Barber, Raymond W., " The media supervisor as helper, " **Drexel Library Quarterly**, 13 (2) : 14 - 23, April 1977.
50. Meyers, Judith K., " Research responsibilities of the school library supervisor, " **Drexel Library Quarterly**, 14 (3) : 113 - 127, July 1978.
51. Canadian School Library Association. **Standards of library service for Canadian schools**. Toronto, Ryerson Press, 1967. p. 19.

52. Withers, *op. cit.*, p. 396.

53.

موجلاس . نفس المصدر السابق ، ص ١١٢ .

54. American Library Association and National Education Association. **Standards for school media programs.** Chicago, 1969. p, 22 - 23.

55.

حسن عبد الشافي . نفس المصدر السابق ، ص ٥٦ — ٥٨ .

56. Morris, *op. cit.*, p. 61.

57. Shifrin, *op. cit.*, p. 250.

58. School Library Manpower Project. **Curriculum alternatives; experiments in school Library media education.** Chicago American Library Association, 1974. p. 20-21.

59. Weech, Terry L., " School and public library cooperation, " **Public Libraries**, 18 : 33 - 34, Summer 1979.

60. Wheeler, Joseph L. and Goldhor, Herbert. **Wheeler and Goldhor's Practical administration of public libraries,** completely revised by Carlton Rochell. New York, Harper, 1981. p. 232.

61. *Ibid.*, p. 234.

62.

أحمد أنور عمر . **المكتبات العامة بين التخطيط والتنفيذ . ط ٣**  
القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ . ص ١٣٠ وما بعدها .

63. Fenwick, Sara Innis, " School and public library relationships," **Library Quarterly**, 30 : 63 - 74, January 1960.

64. McColvin, Lionel R. **Public library services for children.** Delhi, Universal Book & Stationery, 1974. p. 81-82.
65. Lowrie, **op. cit.**, p. 203-205.
66. Gross, Elizabeth H. **Public library service to children.** Dobbs Ferry, N. Y., Oceana Publications, 1967. p. 114.
67. **Ibid** p. 115.
68. Mc Colivn, **op. cit.**, p. 80.
69. Clark, Geraldine, "Echoes of 60 s advocacy in the shcool media center of the 80 s, " **American Libraries**, 10 : 369 372, June 1979.
70. Lindsay, John, " The school library : some constraints and principles, " **Education Libraries Bulletin**, 19 (1) : 12 - 18, Spring 1976.
71. Paton, Bill, " School libraries : the librarian is responsible, " **Library Association Record**, 79 : 129, 131, March 1977.
72. Burns, Elizabeth I., " Stimpson report, " **Scottish Library Association News**, 137 : 197 - 199, January 1977.
73. Bayly, Cynthia, " The implications of the future for school resource services staff, " **School Library Bulletin**, 12 (1) : 73 - 78, March 1980.
74. Shepherd, Jennifer, " The school and Youth Librarians of the future, " In Harrison, K. C. (ed.) **Prospects for British librarianship.** London, The Library Association, 1976. p. 262 - 274.

75. See Twaddle, Dan R., " School media services and automation, " **School Media Quarterly**, 7 : 257-276, Summer 1979; Also Horner, G. and Teskey, F. J., " Micro-computers and the school library, " **School Librarian**, 27 : 339 - 340, December 1979.
- 76 Anderson, Bette, " Library/media specialist : expendable vs. indispensable, " **Wilson Library Bulletin**, 49 : 364 - 366, January 1975.
77. مذحت كاظم . المكتبات المدرسية في جمهورية مصر العربية . نفس المصدر السابق ، ص ١٤-١٥ .





## الفصل السادس

نماذج محددة من القوى العاملة بالمكتبات

الفنيون أو شبه المؤهلين في المكتبات

مقدمة وتعريف

مهنة المكتبات : هل هي حقاً مهنة ؟

موقع الفنيين بين المؤهلين والكتابيين

أعمال وواجبات الفنيين

تدريب الفنيين ومؤشرات المستقبل

المراجع

المراة العاملة في مجال المكتبات

وضع المراة في أدب علم المكتبات

تأنيث المهنة

المكتبات كمجال عمل للمراة .

فرص العمل والاجور

موظفة المكتبة والزواج

ترك المهنة

خاتمة

المراجع

## الفنيون أو شبه المؤهلين في المكتبات

### مقدمة وتعريف

قبل حوالي عشرين عاما بدأت فئة جديدة من الموظفين في المكتبات تشكل تحديا وقلقا للمسؤولين عن ادارة العاملين فيها . هذه الفئة هي فئة « شبه المؤهلين » ، **Paraproessionals** أو « الفنيين » **Technicians** . فمنذ ذلك الحين وأعضاؤها يزدادون أهمية ويحتلون مراكز ومواقع ثابتة في معظم المكتبات . ولعل الغريب حقا أنهم ليسوا جديدين على المهنة المكتبية ، ففيما عدا الالقاب نجدهم قديمين قدم المهنة نفسها . كل ما في الامر أن أقدامهم ترسخت في أعمال المكتبات بصورة أكثر وضوحا من ذي قبل .

ويذكر « ايفانز » أن شبه المؤهلين يحملون القبا عديدة في مختلف المكتبات . فقد يطلق على الفرد منهم « معاون مكتبة » **Library aide** أو « فنى » **technician** ( بعض الكتاب العرب يسميه « التقنى » ) أو « مساعد » **Assistant** أو « كتابى » **Clerk** ( ويطلق هذا الأخير بصفة خاصة على غير المدرب ) . بل ذهب البعض الى أقصى حدود المبالغة عندما اقترح أن يسميه « المكتبى الصغير » **Mini-librarian** ، ( ١ ) هذا بالإضافة الى التسميات الأخرى القديمة مثل **Sub-professional** و **Semi-professional** ( أى المكتبى ذو المؤهل المهنى المتوسط ) و **Library attendant** « ملاحظ مكتبة » . ومهما تكن التسمية فمن الثابت أن الدور الوظيفى وليست الالقاب هو الصفة المميزة لكل من ينتمى لفئة المكتبيين شبه المؤهلين .

وربما كانت « اثيل بلومان » أول من دعا الى اطلاق مسمى « الفنيين » وكان ذلك فى عام ١٩٤٤ عندما لاحظت أن الموظفين الكتابيين يعانون من الرواتب المتدنية والمؤهلات المتواضعة ومن احساس أن المكتبيين المؤهلين ينظرون اليهم نظرة ازدراء وعدم اهتمام ، وأن المسمى الشائع وقتذاك **Sub-Professional** يحمل فى طياته دلالة غير مرضية . وكتبت بالحرف الواحد « لماذا لا نخلع عليهم لقبا جديدا ، ونمنحهم رواتب مساوية لرواتب صفار المكتبيين ووضعنا محترما مميذا ؟ دعونا نسميهم ( الفنيين ) ودعونا

نطلقها على الرجال والنساء ممن يملكون مهارات خاصة ويتحصلون على تدريب خاص على العمليات الفنية بالمكتبات . « (٢) وقد لقيت التسمية بعد ذلك قبولا واسعا في الاوساط المكتبية ، وباتت تشير الى نشوء فئة جديدة من العاملين لها لقب خاص ودلالة خاصة مميزة ، لا سيما في المكتبات الحكومية .

ومع بداية السبعينات بدا الاهتمام بشسبه المؤهلين أو الفنيين يظهر جليا في عدد من المقالات والدراسات . وفي احصاء رسمي قدرت « أن كال » اعداد « معاوى المكتبات » في الولايات المتحدة في عام ١٩٧٠ بحوالى ١٢٠.٠٠٠ موظف ، وتوقعت ارتفاع هذا الرقم في عام ١٩٨٥ الى ٢١٢.٠٠٠ وهذه الزيادة ( ٩٢.٠٠٠ ) هى بالتقريب ضعف الزيادة المتوقعة لوظائف المكتبيين المؤهلين من نفس الفترة والتي قدرتها بسبعة وأربعين ألفا (٣)

ومن احصاء شمل المكتبات ومراكز المعلومات في بريطانيا عام ١٩٧٢ تبين أن المجموع الكلى للعاملين فيها بلغ ٨٠٩.٥ موظفا كان المؤهلون منهم ( أى الحاصلون على مؤهلات جامعية في علم المكتبات والمعلومات ) ١٧.٠.١ فقط . ويذكر « هاسلام » الذى أورد الاحصاء أن العدد الضخم من وظائف المؤهلين التى يشغلها غير المؤهلين وشسبه المؤهلين مستمر فى الصعود ، وهو أمر يدعو للقلق ، والأرجح أن المكتبات الصغيرة ذات الموارد المحدودة هى التى ترضى بملء وظائف المؤهلين بعاملين يتقاضون أجور أقل . وبالرغم من أن المهنة تأمل فى تصحيح هذا الوضع فليس فى وسع المرء أن يتجاهل الضائقة الاقتصادية المستمرة فى بريطانيا التى تجعل أى أمل من ذلك النوع مستحيلا فى المستقبل القريب . (٤)

### مهنة المكتبات : هل هى حقا مهنة ؟

فى عام ١٨٧٦ كتب « وليم بول » يقول « أن عمل المكتبى مهنة » (٥) ، وفى نفس السنة استهل « ملفيل ديوى » أول مقال له فى أول عدد من أول دورية متخصصة فى مجال المكتبات **American Library Journal** والتى تغير اسمها فيما بعد الى **Library Journal** ولا زالت تصدر لليوم ، بكلماته المؤثرة : « أخيرا جاء الوقت الذى يمكن فيه للمكتبى ، دون ادعاء ، أن يتحدث عن عمله باعتباره مهنة » ، واختتم مقاله بالقول : « لقد ولى الزمن الذى كانت فيه المكتبة أشبه ما تكون بمتحف ، والمكتبى رجلا بارعا فى دس يد الفنران وسط كتب عفنة ، والزوار ينظرون الى المجلدات والمخطوطات بعيون متسائلة . أما اليوم فالمكتبة مدرسة ، والمكتبى مدرس بكل ما تشمل

الكلمة من معنى ، والزائر يرى يجول بين الكتب كما يتنقل الحرفى بين أدوات حرفته . فهل يسع أحدا أن يحرم عملا مكتبيا ساميا من ذلك الطراز من لقب مهنة ؟ ، (٦)

ومنذ ذلك الحين أخذ المكتبيون فى استعمال كلمتى Profession و Professional كما أخذوا يتناقشون حول ملائمة اللفظ «مهنة» لما يفعلون ، ذلك أن هناك عدة تعاريف للمهنة مما يسفر عن الكثير من الخلاف والخط ، وفى ذلك يقول « أحمد بدر » أن الوضع المهني للمكتبات لا زال قضية مفتوحة للمناقشة بين المكتبيين وغيرهم ، وتتركز تلك المناقشة فى البحث عن العناصر الأساسية التى تكون أى مهنة ثم محاولة تطبيق هذه العناصر على مهنة المكتبات . ويضيف قائلا : « وإذا حاولنا تطبيق هذه العناصر أو المبادئ الأساسية على المكتبات لوجدنا أنها ترقى الى مستوى المهنة . ولكن ذلك ليس حقيقة يتفق عليها الجميع ، فهناك من يشك فى وصول المكتبات الى الوضع المهني الواضح ، ويؤيدون وجهة نظرهم تلك بأن المحتوى الفكرى لقاعدة المكتبات المعرفية ما زال ضعيفا ، كما أن درجة اعتراف المجتمع بها وبجمعياتها واتحاداتها ما زال هامشيا ، هذا فضلا عن أن الأداء والخدمة التى يقوم بها الأمناء ليست على مستوى واحترام المهن الأخرى . (٧)

وقد باعت محاولات معظم المهتمين بالبحث عن انطباق لفظ « مهنة » على العمل المكتبى بالفشل . ففى دراسة عن القاعدة المعرفية للمكتبيين يذكر « جود » أن المكتبيين أنفسهم يجدون مصاعب جمة فى تعريف دورهم المهني والمعرفة التى يستند اليها هذا الدور ، وأن النداءات المتكررة لفلسفة المهنة المكتبية من جانب المكتبيين لا تعكس إلا افتقارهم الى تحديد الجوانب الفكرية للمهنة . فالمعرفة المحددة التى يجب أن يحوزها المكتبى ليست واضحة . (٨)

كما جاهد « شافر » فى محاولة يائسة لتعريف كلمة « مهنة » وراح يتصارع مع تطبيقها على عمل المكتبيين ، وتوصل الى أن أحد مكونات أى مهنة حقيقية هو مجموعة من المعارف والأسس الفكرية ، وأدرك ضعف مقدرة العمل المكتبى على تطوير مجموعة معارفه المميزة . وتساءل : هل لو تحرر المكتبيون من الأعمال الكتابية يصبحون أهلا للانتساب الى مهنة حقيقية ؟ (٩) لكنه لم يتمكن من اعطاء اجابة شافية ، ولم يستطع أن يبين بوضوح مجموعة المعارف والأسس الفكرية اللازمة لمهنة المكتبات .

ويشير « ايفانز » الى أن كلمة « مهنة » استخدمت فى مجال المكتبات للتفريق بين الموظفين الذين يحتاج عملهم الى تدريب خاص ومن لا يحتاج عملهم له . وتتضمن الفئة الأخيرة من لا تتطلب أعمالهم مهارة خاصة ( مثل العمل الذى يمكن أدائه دون تدريب يزيد عن مجرد تعليمات موجزة اثناء القيام به ) وكذلك من لا تعتبر أعمالهم غريبة عن المكتبات ( مثل المحاسب أو الكاتب على الآلة الكاتبة أو الحارس ) . كما أن كلمة Professional تستخدم لتمييز المتخرجين فى مدارس المكتبات عن غير المتخرجين فيها . غير أنه يلاحظ أن « ديوى » عندما استخدم لفظ « مهنة » فإنه لم يستخدمه بالمفاهيم المشار اليها وإنما كان يحاول فقط أن يجعل من العمل فى المكتبات « مهنة علمية » مشرفة مثلها مثل المحاماة والطب . ( ١٠ )

وفى فصل خاص عن « جيسى شيرا » وأفكاره الأساسية فى علم المكتبات كتب « أحمد بدر » موضحاً أن « شيرا » دافع عن وحدة مهنة المكتبات ، خصوصاً أمام الحركات الانفصالية ، والتي أطلقت على نفسها المكتبات المتخصصة ، ثم التوثيق ، وأخيراً علم المعلومات ، ذلك لأن المهنة المكتبية تحتوى فى الوقت الحاضر على محتوى وركائز فكرية وأكاديمية لم يكن يحلم بها رائد المكتبات الأول « ملفيل ديوى » وأن ما يقدمه التوثيق وعلم المعلومات من شأنه أن يثرى المهنة المكتبية ويرفع من مكانتها الأكاديمية . ويضيف أن « شيرا » لاحظ أن المكتبات قد بدأت تتحول من مهنة بحثية خالصة الى خدمة لدى تشكيل الجمعيات المهنية المكتبية . كما أن الانقسام الذى شهدته صاحبه دخول عدد من المتخصصين الموضوعيين فيها ، ولكنهم لم يكونوا يحترمون المكتبيين ، كما أنهم رفضوا الأساليب الفنية التى يتبعها المكتبيون ، علاوة على عدم رغبتهم بأن يوصموا باسم « مكتبيين » . ( ١١ )

لكن الملاحظ فى معظم المهن أن الموظف المهنى هو الذى بإمكانه التركيز على جانب التخطيط فى العمل تاركاً التنفيذ للآخرين . مثال ذلك المهندس المعماري الذى لا نتوقع له أن يقوم بتشديد البناء الذى يصممه . فالمجتمع اذن يمنح صفة المهنة لعمل المخططين ويحبسها عن الفنيين . ولنفس السبب نلاحظ أن المدرسين ، الذين يعتبرون فنيين فى فصول الدراسة وليسوا مخططين تعليميين ، لا يتمتعون بوضع مهنى عال . كذلك المكتبيون ، فإن المجتمع ينظر اليهم على أنهم فنيون لا مخططون ، بالرغم من أن عملهم يرتبط فى كثير من جوانبه بمسئولية التخطيط ، مثل العمل المرجعى وتنمية المجموعات وتنظيمها ، لكن الناس لا يرون من عملهم سوى الجانب الروتيني الفنى لانجاز تلك الخطط . وبناء على ذلك فإن الوضع المهنى للمكتبيين لا يتمتع باعتراف كامل من قبل الجماهير .

ويؤيد « مارتن » وجهة النظر تلك ويرى أن الجمهور لا يجد حاجة ماسة لخدمات المكتبيين . فالمبدائل متوفرة ، كأن تشتري الكتاب وتنتهي الأمر عند ذلك الحد . لخدمات المكتبيين مرغوبة ولكنها ليست ضرورية . ويرجع « مارتن » السبب في ذلك الى قصور في الاعتقاد بأن أى قدر من المعرفة ضرورى لجعل السلعة تبدو نافعة ذات قيمة في نظر الزبائن . فالناس ينظرون ببساطة الى المكتبى باعتباره وسيطا يقوم بتسليم سلع الآخرين اليهم دون أن يضيف اليها شيئا له قيمته ، مستعينا على ذلك بمهارات لا تزيد عن كونها مهارات كتابية . (١٢)

ولحسم مشكلة « التمهين » يرى « رالف ادواردز » أن العمل المكتبى ما زال بحاجة الى واضحة ليصبح مهنة يمكن لمزاويلها الافتخار بالانتساب اليها والاعتراف بقيمتها . فمن هذه الهوية تنبت دوافع حب الآخرين والتفانى والاخلاص والاحساس بالمسئولية والمزايا العديدة الأخرى للدور المهني . والتنظيم المهني القوى ما هو الا خطوة أولى نحو تحقيق مثل هذا الهدف . (١٣)

### موقع الفنيين بين المؤهلين والكتابيين

لقد جرت العادة على أن يعهد المكتبيون المؤهلون بالأعمال الثانوية لفئة أخرى من العاملين أدنى مرتبة ، وذلك حتى يحرروا أنفسهم من معظم تلك الأعمال . وقد تكون هذه الفئة المساعدة مدربة أو غير مدربة وفقا لطبيعة العمل . غير أن المدرسين منهم لم يتحصلوا على التدريب في مدارس المكتبات ، وإنما يعتمدون في عملهم على مهارات ومعرفة بأمور المكتبات ، شأنهم في ذلك شأن المكتبيين المؤهلين مع فارق طفيف هو أن عملهم ذو طبيعة فنية في الأساس . وقد يستند لهؤلاء الفنيين بعض أعمال الاشراف . لكنهم لا يتولون الأعمال الإدارية . لذلك فان مسؤولية الإدارة والتخطيط هي الحاجز بين الموظفين المؤهلين وشبه المؤهلين .

وقد أوضح « هارلو » الفرق بين وظائف المؤهلين والفنيين في بحثه قدمه لاحد المؤتمرات في عام ١٩٧٠ بأن قال : « يجب أن يحوز المكتبى المؤهل بسعة في افق التفكير كي يتبين الحاجات المكتبية المعقدة لمجتمع متنوع . فاهتمامه الاول يجب أن يركز على الآثار الاجتماعية للمكتبة ، وعلى ما يحدث خارجها نتيجة لما يحدث داخلها . أما المكتبى الفني ، بالمقارنة ، فيجب أن يكون قادرا على تشغيل وضبط أدوات العمل في المكتبة من أجل تحقيق هدفها بنجاح » . (١٤)

« وخلال النصف الأول من القرن العشرين عندما لم تكن فئة الفنيين قد تشكلت بعد كان المكتبيون منغمسين في أعمال وواجبات روتينية بحتة . حتى مدارس المكتبات في ذلك العصر كانت تعد طلابها للعمل مساعدين فنيين . وقد أدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية الى نقص في العاملين استمر لسنوات طويلة ، واضطرت المكتبات ازاء ذلك النقص الى الاكثار من توظيف الافراد غير المدربين . ويقول « آشهيم » ان التبرير المألوف لتدريب الفنيين خلال الستينات كان يعزى دائما للنقص الشديد في أعداد المكتبيين المؤهلين بعد الحرب العالمية الثانية مثلما حدث بعد الحرب العالمية الاولى . (١٥)

ويذكر « ايفانز » أن التوسع في استخدام كلمة « مكتبي Librarian أدى الى رفع مستوى « المساعدين » أو « الفنيين » داخل المهنة ، لكنه هي نفس الوقت دعم وعزز الاعتقاد الخاطيء بأن أى عمل مكتبي يتطلب تدريباً خاصاً هو من صميم ولب عمل المؤهلين . وكان من نتيجة ذلك أن ظهر اتجاه عام لا زلنا نعاني منه لليوم وهو اعتبار أى عمل صعب أو العمل الذى يتطلب براعة فائقة عملاً يختص به المؤهلون وحدهم . (١٦)

وتنظر « روزانا ميللر » الى وضع الفنيين ، وبصفة خاصة فى المكتبات الاكاديمية ، وتقول أن المشكلة الحقيقية هي مشكلة تعريف . ففي اعتقادها أن جميع الفنيين بدءاً من الطالب المساعد الى المتخصص ذى المهارة العالية الذى لم يسعده الحظ فى الحصول على جواز المرور ( ماجستير المكتبات ) يصنفون تحت تلك التسمية . وتضيف قائلة انه مع وجود الازمة الراهنة فى تمويل المكتبات فإن تشغيل المؤهلين فى وظائف شبه كتابية يعكس سوء الادارة ، حينما يستطيع شبه المؤهل أداء نفس العمل بطريقة لا تقل كفاءة . وتقترح فى النهاية أن تشتمل وظائف الفنيين على مسنويات مختلفة ، وأن يحصلوا على كل المزايا التى يحصل عليها كافة الموظفين غير الاكاديميين فى الجامعة . (١٧)

وترى « دوروثى بندقس » أن الاكثريّة من أعمال الفنيين قد صُنفت فى معظم المكتبات على أنها أعمال كتابية Clerical ، وفى الحالات القليلة التى صُنفت فيها أعمالهم ضمن أعمال المؤهلين كان السبب وراءها عدم توفر موظفين أكثر تأهيلاً . (١٨) أما « واسرمان » فيرى أن الخط الفاصل بين عمل المؤهلين وغير المؤهلين فى الكثير من المكتبات ليس واضحاً تماماً . (١٩) كما تلاحظ « أما كريستين » أن هناك صراعاً عميقاً الجذور بين المؤهلين وشبه المؤهلين فى الولايات المتحدة كما فى استراليا . فالمؤهلون يقاومون

للتخلي عن الأعمال الروتينية لشبه المؤهلين ، كما أن الفنيين الذين لديهم مهارة وبراعة في العمل يتقاضون أجورا أعلى في المكتبات المتخصصة . أما الخلط بينهم وبين الموظفين الكتابيين فيعود بصفة جزئية الى توصيف الوظائف غير الواضح » . (٢٠)

غير أنه في عام ١٩٦٨ وافقت لجنة خاصة شكلتها جمعية المكتبات الأمريكية على أن يكون هناك مستويان لشبه المؤهلين : « الموظف الكتابي » Library clerk و « المساعد الفني » Library technical assistant أو Library technician . (٢١)

ويعتقد « ستيل » أن الكثير من المكتبيين لا ينظرون الى تشغيل الفنيين بأي شكل من الاستحسان أو التأييد . ويرجع عدم الاستحسان هذا الى خشيتهم من أن يستبدل المؤهلون وربما يطردوا من الخدمة اذا تمكنت برامج تدريب الفنيين من تخريج كوادر قادرة على انجاز المهام التي تشغل معظم أوقات عمل المكتبيين المؤهلين . (٢٢)

ولعل من مساوئ احتكار المؤهلين للوظائف الهامة في المكتبات اعاقه غير الحاصلين على مؤهل جامعي في المكتبات عن الترقى . فقد ظل الآخرون محبوسين في وظائف ذات مستوى أقل على الرغم من الكفاءة التي قد يحرزوها من خبرتهم في العمل . ولعل ذلك أيضا هو السبب الذي قلل من شأن المكتبيين عموما في نظر الناس ، اذ وجدوا أنفسهم مضطرين لانجاز أعمال لا تتناسب مع مؤهلاتهم مما اثار استياءهم وسخطهم في كثير من الأحيان .

### أعمال وواجبات الفنيين

سبق ان اشرت عند الحديث عن فئات العاملين في المكتبات الجامعية الى قيام جمعية المكتبات الأمريكية في عام ١٩٤٨ بنشر قائمة بأعمال وواجبات كل من الفنيين : المؤهلين وغير المؤهلين ، والتي اطلقت عليها « مسودة مبدئية » ولم يصدر منها أي طبعات لاحقة او منقحة ليومنا هذا ، كما اشرت الى قائمة مماثلة أصدرتها جمعية المكتبات البريطانية في عام ١٩٦٢ التي عادت فأصدرت طبعة جديدة منها في عام ١٩٧٤ . (٢٣) وكان الهدف من اصدار القائمتين ضمان انجاز الاعمال المكتبية من قبل العاملين الحاملين للمؤهلات والخبرات المطلوبة لها . وقد حرصت مكتبات كثيرة في الولايات



المتحدة وبريطانيا وغيرها على الالتزام الى حد بما ورد في القائمتين عند اعادة تشكيل جهاز العاملين فيها . غير أن « رونالد ادواردز » لاحظ أن المكتبات الكبيرة فقط هي التي كانت تفرق بين أعمال وواجبات كل فئة ، أما المكتبات الصغيرة والمتخصصة حيث يعمل عدد قليل من الموظفين يتولون كافة الأعمال أو حيث يكون موظف بمفرده مؤهل أو غير مؤهل هو المسؤول الوحيد ، يصبح التمييز الكامل بين أعمال المؤهلين وغير المؤهلين بطبيعة الحال أمرا مستحيلا . وفوق ذلك فإن التمييز بين واجبات وأعمال كل فئة يتطلب نظاما لتحليل وتوصيف الوظائف قد يختلف من مكتبة لأخرى تبعاً للظروف . (٢٤)

وتوضح الدراسات أن ثلثي الأعمال في المكتبات يمكن انجازها على يد الكتابيين . ففي الولايات المتحدة أعد مسح على مستوى الامة للبحث في تشغيل الموظفين غير المؤهلين ( أي غير الحاصلين على ماجستير أو بكالوريوس المكتبات ) في المكتبات الأكاديمية ، أظهرت نتائجه أن ٦١٪ من المكتبات التي شملها المسح كانت تستعين بأولئك الذين تتراوح مؤهلاتهم العلمية بين الثانوية العامة ( وهم يمثلون الخمس ) والبكالوريوس في غير تخصص المكتبات أو شهادة علمية أخرى ( وهم يمثلون ثلاثة أخماس ) . كما أوضحت النتائج أن أقل من ٢٠٪ من المكتبات قدمت برامج تدريب نظامية و ٨٠٪ قدمت برامج غير رسمية أو نظامية ، وأن مكاتب وأقسام المراجع في تلك المكتبات كان العاملون غير المؤهلين يقومون بما يوازي ٣٣٪ من مجموع ساعات عملها . (٢٥)

وقامت دراسة أخرى بتحليل الاسئلة المرجعية المطروحة في مكتبة جامعة « نبراسكا » بالولايات المتحدة على مدى ٤٤ يوما تم اختيارها ( أي الايام ) بطريقة عشوائية ، بهدف تحديد المهارات المهنية اللازمة للإجابة عليها . وقد قسمت الاسئلة الى أربع فئات : مباشرة ، ارشادية ، مرجعية ، ومرجعية صعبة . وبينت النتائج أن ٤٤٪ من الاسئلة كانت مباشرة ، و ١٨٪ ارشادية ، و ٣٢٪ مرجعية ، و ٥٩٪ مرجعية صعبة . وبعد فحص مهارات المكتبيين المؤهلين اللازمة للإجابة على أسئلة كل فئة تبين أن تدريب شبه المؤهلين بعناية يمكن أن يؤدي الى الإجابة بجدارة على ٨٠٪ من مجموع الاسئلة . (٢٦)

ويذكر « بيل » أن أعداد المكتبيين المؤهلين في المكتبات الجامعية الأمريكية تقلص في الوقت الذي تطول فيه ساعات المكتبة ، وأن التغطية المناسبة للعمل في قاعة المراجع تخلق مشكلة . وثمة حلان للمشكلة :

لما تدريب شبه المؤهلين على التعامل مع أسئلة المراجع ، أو نقل خدمات المكتبيين من أقسام الإجراءات الى قاعات المراجع . ويرى « بيل » أن الحل الاول هو الازدسب ، نظرا لان فى وسع العاملين شبه المؤهلين الاجابة على ٨٠٪ من الاستفسارات ، على الرغم من أن البعض يزعم بأن ذلك من شأنه الاضرار بوضع اخصائى المراجع المؤهل ويحول دون قيامه بأداء دوره التعليمى . (٢٧)

وليس العمل المرجعى وحده هو الذى يمكن لشبه المؤهلين الاضطلاع به ، بل هناك العديد من الاعمال الفنية التى يستطيعون اذجازها بكفاءة . فمن مسح قام به «روزنتال » لواجبات المحددة التى تسند لغير المؤهلين فى خمس مكتبات جامعية اتضح أن ثمة ايادة مضطردة فى الاستعانة بهم فى عمليات الفهرسة والتصنيف ، وأن المديرين يتطلعون لمد وتوسيع مثل تلك الواجبات . (٢٨) ويبدى « ايفانز » دهشته من أن قائمة جمعية المكتبات الامريكية لواجبات المؤهلين وغير المؤهلين تنص على أن صف البطاقات مثلا يعتبر عملا كتابيا لكن مراجعة صف البطاقات تدخل فى صميم عمل المؤهلين ، بالرغم من أن العاملين — الصف ومراجعة الصف — من الواجبات التى تتطلب نفس المعرفة ولا يحتاج أحدهما الى مرئيات أو أحكام خاصة . (٢٩)

### تدريب الفنيين ومؤشرات المستقبل

ليس من الضرورى أن تتطلب اعمال شبه المؤهلين مهارة خاصة ، لكنها احيانا تحتاج الى درجة من المهارة الفنية ، تلك المهارة التى يمكن تشييتها داخل المكتبة ، مثل التدريب أثناء العمل ، أو خارجها عن طريق انشاء برنامج تعليمى أو تدريبى خاص لاعدادهم .

ويقول « ديفنسون » أن الآراء حول اشكال التدريب المناسبة للفنيين أو شبه المؤهلين يلفها الغيم والغموض بسبب الافتقار الى التعريف الصحيح لهم وبسبب الشك فى الدور الذى يقومون به فى المكتبة . فالعمل الذى يؤديه كثير من المكتبيين المؤهلين هو الى حد كبير من نوع لا يحتاج الى تأهيل عال ، فيما نجد فى كثير من المكتبات أن أعمال الفهرسة وبعض أعمال التزويد ، والفحص البسيط ، وبعض أعمال المراجع ، من واجبات غير مؤهلين . ويرى «ديفنسون» وجوب انشاء أنباط وظيفية لغير المؤهلين وشبه المؤهلين ، ليس فقط بهدف اتاحة فرص اكبر امامهم كى يشعروا بالرضا والارتياح ، بل كذلك لمساندة المؤهلين انفسهم . (٣٠)

ويرى « ايفانز » لتدريب هذه الفئة من العاملين أن تكون هناك برامج تدريبية تتولاها المعاهد المتوسطة ، ويكتسب فيها الفنيون المهارات المكتبية للملازمة . فمدارس المكتبات تدرس طلابها مجموعة من المواد النظرية الأساسية وتؤهلهم للعمل في المجال ، لكنها لا تدربهم على العمل في مكينات معينة . ويعتقد أن انشاء تلك المعاهد سوف يلقى مستقبلا التدريب أثناء العمل ، كما يمكن أن يلتحق بها المكتبيون المؤهلون أيضا لرفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم الفنية . ( ٣١ )

ويوضح « فلورز » الحاجة المتزايدة في السنوات الأخيرة لموظفين فنيين في استراليا ممن يملكون التدريب أو الخبرة في أساليب العمل في المكتبات ومراكز الوسائل التعليمية بما يفوق ما نتوقعه من موظف كتابي أو كاتب على الآلة الكاتبة ، وكذلك دون المعرفة النظرية أو الخلفية العلمية المتوقعة من مكتبي مؤهل أو متخصص : ( ٣٢ )

ومن كندا تحدثنا « فوتولا بانتازيس » عن وضع الفنيين في المكتبات الكندية مزودا بالجداول والاحصاءات والتحليل ، بما في ذلك القابهم وتصنيفهم الوظيفي ورواتبهم ومؤهلاتهم ، والاستعانة بهم في مختلف أقسام المكتبات . وتخلص الى القول بأن الفنيين لا يستعان بهم بكثرة في المكتبات الكندية ، وينقصهم تصنيف مناسب للوظائف والاجور وفرص الترقى ، وأن هناك حاجة للمزيد من دراسة دورهم ووضعهم وموقف المكتبيين المؤهلين منهم . ( ٣٣ )

وعن دور وتدريب الفنيين في المكتبات الكندية أيضا تذكر « جين ويز » أن عمل الفني يغطي معظم الواجبات اليومية بالمكتبة ، وقد يتضمن تدريب الكتابيين والإشراف عليهم . ولعل مشكلته الأولى تتمثل في قضية الاعتراف به بدوره في ظل أوضاع لا تميز بوضوح بينه وبين الموظف الكتابي . ويرى أن سوق العمل بالنسبة للفنيين مفتوحة بل رائجة لا سيما في مناطق المدن ، وأن القيود المالية المفروضة على المكتبات سوف تؤدي آخر الأمر الى تحسين وضعهم ، وأنه سوف يأتي اليوم الذي ينظر فيه عالم المكتبات الى الفنيين باعتبارهم متخصصين في مجالاتهم . وفيما يتعلق بتدريبهم تقول « ويز » أن برامج التدريب تستغرق سنتين وتسير على ضوء توجيهات جمعية المكتبات الكندية ، التي تقضى بتخصيص نصف البرنامج للدراسة الأكاديمية العامة والنصف الآخر للتدريب العملي . ( ٣٤ )

ويشير « ايفانز » الى ان الاصرار على الراى القائل بان المعرفة والمهارة فى العمل المكتبى لا يمكن الحصول عليها الا من خلال مدارس المكتبات اصرار على فكر جائر غير منصف وغير واقعى فى آن واحد . فقد حال هذا الاصرار دون تعويض الفنيين بطريقة عادلة عن الاعمال التى يؤدونها ، وحرمتهم من وظائف ومناصب كان يمكن ان يشغلوها ، كما أنكر فى مضمونه حقيقة ان المعرفة المكتبية يمكن احرازها فى أماكن أخرى غير قاعات الدرس ، وهو موقف غريب جدير بالملاحظة فى مهنة تفتخر دائما بأنها مصدر عون على التعليم الذاتى المستقل . ( ٣٥ )

أما « مارجريت مايرز » فتقول ان الآونة الاخيرة شهدت جدلا حول جواز الاعتراف بمؤهلات أخرى للعاملين المؤهلين غير المؤهل الجامعى ، وان بضعة مكتبات عقدت اختبارات او افامت أنظمة أخرى امكن عن طريقها تحريك ودفع الفنيين الى وظائف المكتبيين المؤهلين دون الحصول على الدرجة العلمية . غير ان الكثيرين ينظرون الى تلك التصرفات على انها تحذيات خطيرة تواجه المهنة ، كما ان البعض يتنبأ باقامة دعاوى قانونية ضد محاولات من هذا النوع . وتتساءل المؤلفة : ما هى عواقب اتخاذ شهادة التخصص الجامعية شرطا للتوظيف ؟ هل تضمن الشهادة وقاية من المواقف المتحيزة ؟ ما هى نتائج الاعتراف بالمنافذ الاخرى المعادلة او البديلة للوصول الى وظائف المؤهلين ؟ كيف يمكن للمهنة ان تتعامل مع حدود ادنى متباعدة من المؤهلات التى يضعها المسؤولون ؟ ما هى الكفايات الضرورية لمستوى الدخول فى المهنة ؟ وتقول فى النهاية ان تلك التساؤلات لا تجد اجابة سهلة . ( ٣٦ )

ويقترح « دانيلز » كبديل لمدرسة المكتبات التى لا توفر تعليمًا تجريبيًا ، تطوير نظام للممارسة العملية والاداء المعملية . وسوف يعمل المكتبى المبتدىء فى معهد يختاره تحت ارشاد واشراف ممارس خبير . أما أولئك المهتمون بدراسة الجوانب التاريخية والفلسفية للعمل المكتبى فلهم مطلق الحرية فى متابعة تلك الدراسة عن طريق القراءة فحسب . ويعتقد « دانيلز » ان برامج التدريس الحالية فى مدارس المكتبات برامج نظرية فى اغلب الاحيان وتعطى الاحساس بالدراسة فى فراغ ، وانه من غير المعقول ان نتوقع لمدارس المكتبات ان تتلأشى من الوجود ، بيد ان الاسئلة التى

نثار حول شرعية الدرجة العلمية في المكتبات ( البكالوريوس أو الماجستير )  
شرطا للعمل قد تجعل من خطط الممارسة في نهاية المطاف ضرورة لا اختيارا .  
وفي الوقت نفسه يجب أن تركز مدارس المكتبات على التدريب الميداني في  
مناهجها . ( ٣٧ )

والذي لا شك فيه أن الاستعانة بالفنيين سوف تزيد . فمع نمو  
المكتبات وزيادة تعقيدها ، ومع التقدم التكنولوجي ومتطلبات الحضارة ، فإن  
الاعباء الملقاة على عاتق المكتبيين سوف تكثر وتتعدد هي الأخرى . لذلك  
يجب العمل على تطوير فئة الفنيين لمعاونة المكتبيين على التفرغ لمسئولياتهم  
المهنية ، ولتوفير الاختصاصيين الفنيين الذين تفرضهم زيادة حجم الأعمال  
الفنية في المكتبات .

## المراجع

1. Evans, Charles W., " The evolution of paraprofessional library employees, " **Advances in Librarianship**, 9 : 63-101, 1979. p. 67.
2. Bluman, Ethel, " Keepers of books; some thoughts for the future for public libraries, " **Wilson Library Bulletin**, 19 : 274. 275, December 1 944.
3. Kahl, Anne, " Bureau of Labor statistics : library manpower study, " **The Bowker annual of library and book trade information**. 20th ed. New York, Bowker, 1975. p. 279-288.
4. Haslam, D. D., " Manpower " In Whatley, H. A. (ed.) **British librarianship and information science, 1971- 1975**, London, The Library Association, 1977. p. 95 - 101.
5. Poole, William F., " The organization and management of public libraries, " In **Public libraries in the U. S. A. : their history, condition and management**. Washington D. C., U. S. Gov. Print. Off. 1876. p. 476 - 504.
6. Dewey, Melvil, " The profession, " **American Library Journal**, 1 (1) : 5-6, September 30, 1876.
7. أحمد بدر . مقدمة في علم المكتبات والمعلومات . الكويت ، مؤسسة الصباح ، ١٩٧٩ . ص ٣٣ — ٣٤ .
8. Goode, William J., " Librarian : from occupation to profession, " In Ennis, P. H. and Winger, H. (eds.) **Seven questions about the profession of librarianship**. Chicago, University of Chicago Press, 1962. p. 13-17.

9. Shaffer, Dale Eugene. **The maturity of librarianship as a profession.** Metuchen, New Jersey, Scarecrow Press, 1968. p. 65.
10. Evans, *op. cit.*, p. 65.
11.

أحمد بدر . جيسى شيرا وأفكاره الأساسية في علوم المكتبات ،  
في شيرا ، ج. هـ. **الأسس الفلسفية والاجتماعية لمهنة  
المكتبات** . تعريب عبد الرحمن عبد الله الشيخ . الكويت ،  
مؤسسة الصباح ، ١٩٧٩ . ص ١٩ — ٢٠ .
12. Martin, Murray S. **Issues in personnel management in academic libraries.** Greenwich, Conn., J. A. I. Press, 1981.  
p. 79.
13. Edwards, Ralph M. **The role of the beginning librarian in university libraries.** Chicago, American Library Association, 1975. p. 25.
14. Harlow, Neal, " Designs on the 'curriculum, " In Goldhor, Herbert (ed.) **Education for librarianship.** Urbana, Ill., University of Illinois Graduate School of Library Science, 1971. p. 11.
15. Asheim, Lester E., " Manpower, a call for action, " **Library Journal**, 92 : 1795 - 1797, May 1, 1967.
16. Evans, *op. cit.*, p. 77.
17. Miller, Rosanna, " The paraprofessional, " **Library Journal**, 100 : 551 - 554, March 15, 1975.
18. Bendix, Dorothy, " Library education and the shortage of both manpower and talent, " **Library Journal**, 91 : 4881-4898, October 15, 1966.

19. Wasserman, Paul, " Library personnel for the 1970's, " **A L. A. Bulletin**, 63 : 581 - 599, May 1969.
20. Christine, Emma R., "Paraprofessionals:plague or promise?" **Australian Academic & Research Libraries**, 5 (4) : 201-205, December 1974.
21. Evans **op. cit.**, p. 86.
22. Steele, Carl L., " Library technicians : the big controversy, " **Special Libraries**, 60 : 45 - 49, January 1969.
23. American Library Association. Board on Personnel Administration. **Descriptive list of professional and non professional duties in libraries**. Chicago, 1948. Also : Library Association. Research and Development Committee. **Professional and non-professional duties in libraries**, 2nd ed. London, 1974.
24. Edwards, Ronald J., " Staff organisation, " In Lock, R. Northwood (ed.) **Manual of library economy**. London, Clive Bingley, 1977. p. 402 - 416, p. 405.
25. Boyer, Laura M. and Thelmer, William C., " The use and training of non-professional personnel at reference desks in selected college and university libraries, " **College and Research Libraries**, 36 : 193 - 200, May 1975.
26. St. Clair, Jeffrey W. and Aluri, Rao, " Staffing the reference desk : professionals or non-professionals, " **Journal of Academic Librarianship**, 3 (3) : 149 - 153, July 1977.
27. Peele, David, " Staffing the reference desk " **Library Journal**, 105 : 1708 - 1711, September 1, 1980.



28. Rosenthal, Joseph A., " Non-professionals and cataloging : a survey of five libraries, " **Library Resources and Technical Services**, 13 : 321 - 331, Summer 1969.
29. Evans, *op. cit.*, p. 84.
30. Davinson, Donald, " Training non-professionals, " **New Library World**, 78 (920) : 28-29, February 1977.
31. Evans, *op. cit.*, p. 94 - 95.
32. Flowers, Edward, " The library technician in the workforce : the educational framework, " **Australian Library Journal**, 28 : 370 - 373, December 1979.
33. Pantazis, Fotoula, Library technicians in Ontario academic libraries, " **Canadian Library Journal**, 35 (2) : 77 - 85. 87, April 1978.
34. Weihs, Jean R., " The library technician, " In Garry, L. S. and C. (eds.) **Canadian libraries in their changing environment.** Ontario, York University, Centre for Continuing Education, 1977. p. 420 - 442.
35. Evans, *op. cit.*, p. 80 - 81.
36. Myers, Margaret, " Employee selection practices, " In Chen, Ching-Chih (ed.) **Library management without bias.** Greenwich, Conn., J. A. I. Press, 1980. p. 113-123, p. 121.
37. Daniels, Westwell R., " An alternative to library school, " **Library Journal**, 103 : 1702 - 1703, September 15, 1978.

## المرأة العاملة في مجال المكتبات

### وضع المرأة في أدب علم المكتبات

قد لا يكون من العسير كشف النقاب عن اشارات لدور المرأة العاملة ووضعتها في مجال المكتبات لدى العديد من التقارير والمقالات التي يزخر بها ادب ذلك العلم المدون بالانجليزية ، وعلى الرغم من ذلك فان الموضوع نفسه لم يدخل دائرة البحث الا نادرا . ولم تكن دراسة دور النساء في المكتبات مجالا خاصا متميزا في البحث على مدى عشرات السنين ، بل استثناء رسالة للماجستير قدمتها « شارون ولز » ( ١ ) في عام ١٩٦٧ ، وتدور حول تأنيث مهنة المكتبات في الولايات المتحدة ، ورسالة أخرى حصلت بها « جانيس فنيل » ( ٢ ) على الدكتوراة عام ١٩٧٨ ، وتتناول شخصية مديرة المكتبة الاكاديمية في الولايات المتحدة أيضا .

ويبدو أن الباحثين والكتاب كانوا ينظرون الى الموضوع على أنه ذو حساسية بالغة ، أو أن منزلة النساء في المهنة غير ذات أهمية خاصة ، بشأن النساء في مهنة المكتبات شأنهن في كافة المهن الأخرى . وقد يكون لامناء المكتبات من الرجال — عن قصد أو غير قصد — دور في تعميق رؤية المجتمع السائدة في كفاءة الذكور المتأصلة وما يلزم ذلك من عدم كفاية الاناث . ومهما يكن الامر فان دراسة وضع النساء في مهنة المكتبات ، وعلى وجه الخصوص في الولايات المتحدة وأوروبا ، تكشف عن نموذج فريد من التفرقة وعدم المساواة .

واذا كان المجتمع الدولي في السبعينيات قد شغل بالكثير من القضايا الاجتماعية ، فانه في مجال المكتبات قد تأثر بقضيتين بارزتين ، تتعلق أولاهما بدور الملونين من موظفي المكتبات وبصفة خاصة في الولايات المتحدة، أما القضية الثانية فهي تتعلق بوضع المرأة في المهنة ذاتها . وقد صدر كتابان حول الموضوع الأول ، أحدهما بعنوان « المكتبي الملون في أمريكا » ( ٣ ) يتضمن عددا من المقالات القصيرة التي تركز على البحث عن هوية للمكتبي الملون سواء في التأهيل المهني أو المكتبات العامة والاكاديمية والمتخصصة . وتوضح هذه المجموعة كيف ان سياسات تلك المؤسسات ترفض منح المكتبيين الملونين فرص تثبيت أقدامهم في مجال تخصصهم . أما الكتاب الثاني فعنوانه « ماذا يقول موظفو المكتبات الملونون » ( ٤ ) وهو الآخر

يتألف من مجموعة مقالات تهتم بتحليل قضايا المكتبات وكيف تؤثر في العاملين بالمكتبات من الملونين ، ومنها اصرار البيض أن يبسطوا سيطرتهم على المكتبات في مجتمعات الملونين ، وفشل مدارس المكتبات في تدريب وتخريج أعداد مناسبة من الطلاب السود .

أما القضية الاجتماعية الأخرى موضوع بحثنا ، قضية المرأة العاملة في مجال المكتبات ، فلم تحظ بمثل ما حظيت به قضية الملونين من اهتمام المؤلفين والكتاب ، إذ لم يصدر للآن كتاب واحد يتناول ذلك الموضوع بالدراسة المستفيضة الشاملة . ومع ذلك فهناك على الأقل ثلاثة مقالات هامة تزودنا برؤية تاريخية جيدة وعرض للبيانات الإحصائية المتوفرة .

أول هذه المقالات بقلم « أنيتا شيلر » ( ٥ ) وربما كان هذا المقال هو الأكثر حسماً ووضوحاً وشمولاً من بين كل ما نشرته هذه المؤلفة حول الموضوع ، وما أكثره . وفي مقالها هذا تعطينا تحليلاً مطولاً عن الأجور والخبرات المهنية والدرجات العلمية والوظائف الإدارية للعاملات في المكتبات وتقرن هذه البيانات بمثيلاتها في المهن الأخرى . وتتحدث « شيلر » عن المشاكل الخاصة التي تواجهها النساء فيما يتعلق بالنقابات والتعليم والانتقال من مكتبة لأخرى وترك المهنة .

أما المقال الثاني وهو بعنوان « نحو مهنة نسائية » من تأليف « كاتلين وايل » ( ٦ ) فهو يبحث في العلاقة بين الحركة النسائية والمهنة المكتبية حتى عام ٢٠٠٠ ميلادي . وقد لاحظت المؤلفة أن الأنشطة المنظمة للمرأة قد وصلت إلى مهنة المكتبات متأخرة عن المهن الأخرى ، كما ترى أن المهنة سوف تسير بكثافة نسائية حتى نهاية القرن العشرين على أقل تقدير . ومما تلاحظه « وايل » أن الصفات المميزة للأنثى تظهر بوضوح على شخصية من يعمل بالمكتبات ، هذا إذا نظرنا إلى المهنة من زاوية التركيز على تقديم خدمة إنسانية تعمل للخير والصالح العام وتلعب العواطف فيها دوراً بارزاً .

ويأتي المقال الثالث متمماً لمقال « وايل » وهو بقلم « أنتجى لمكى » ( ٧ ) التي تربط بين وضع المرأة في مهنة المكتبات ووضعها في المجتمع كله . وترى المؤلفة أن أجور النساء منخفضة ووضعهن في المهنة أكثر انخفاضاً ، وثبته الإذهان إلى ضرورة الإسراع بمعالجة ذلك التفاوت من خلال زيادة قبول النساء في مدارس المكتبات ، واستمرار تعليم المرأة ، وإعطائها المزيد من الفرص ، ووقوف الجمعيات المهنية إلى جانب هذه القضية .

ان المتتبع لقضية وضع المرأة في الادب المكتبي يلاحظ امرين هامين :  
الاول ان الاغلبية العظمى مما يكتب و ينشر حول الموضوع بأقلام نسائية .  
ولا غرابة في ذلك ، فالموضوع يهم المرأة اكثر مما يهم الرجل ، والقضية المطروحة هي قضية المرأة وليست قضية الرجل ، فلا يجب أن يصاب القارئ بالدهشة عندما يرى النساء ينبرين للكتابة حول ما يخصهن وحدهن . حتى القلة من الرجال ممن تطوعوا للكتابة فعلت ذلك من قبيل المجاملة والمساندة حيناً ومن أجل الظهور بمظهر الانسان المتحضر غير المتحيز في أغلب الأحيان .

والأمر الثاني الذي يلاحظه كل من يحاول التقصي والبحث في جوانب هذا الموضوع هو ذلك الصمت الرهيب الذي ظل يغلف وضع المرأة المتدهور في حقل المكتبات ردحا من الزمن . فلم تبدأ اثاره الاهتمام بذلك الوضع الا في منتصف الستينات ، ومنذ ذلك الحين ظهرت عشرات المقالات والتقارير في الدوريات المهنية المتخصصة . وكان وراء هذا الاهتمام الفجائي — كما تذكر « أنيتا شيلر » — ثلاثة عوامل هي :

١ — أثر الحركة النسائية .

٢ — مساندة القوانين باتخاذ موقف ايجابي ازاء المرأة .

٣ — اعتراف جهات الاختصاص بالفوارق بين الرجال والنساء فيما يتعلق بالمناصب والرواتب في مهنة المكتبات . (٨)

ولدى قيام المؤلف بفحص ادب علم المكتبات المدون بالعربية — وما اقله — بحثا عن وضع المرأة العربية العاملة في مجال المكتبات ، لم يجد فيه بكل أسف ما يسد الرمي ، فالبيانات الاحصائية اما ناقصة مبتورة او لا وجود لها على الاطلاق ، الأمر الذي يجعل تحليل اوضاع المرأة العاملة في مهنة المكتبات في مختلف الدول العربية هدفا بعيد المنال ، على الاقل في الوقت الحاضر . لذلك يكتفى المؤلف بدراسة وضع المشتغلات بالمهنة في الولايات المتحدة واوروبا ، أملا الكتابة عن وضع المرأة العربية في المستقبل القريب باذن الله .

## « تانيث » المهنة

### في الولايات المتحدة الامريكية :

يعتقد البعض أن دور المرأة في المكتبات دور قديم يرجع الى العصور المصرية القديمة . ويشير « طومسون » الى أن أشهر من عملن في هذا المجال هي السيدة المصرية « ربة بيت الكتب » في معبد « توت » في مدينة « هرموبوليس » المصرية القديمة ( مدينة تونة الجبل حاليا بصعيد مصر ) . (٩)

على أن دخول المرأة مجال العمل في المكتبات بمفهومها الحديث لم يبدأ الا في النصف الاخير من القرن التاسع عشر الميلادي ، اذ تقرر « ولز » أن أول امرأة أمريكية عملت بمكتبة كانت تلك التي تعاقدت معها مكتبة « بوسطن أثينا يوم » في عام ١٨٥٧ في الوقت الذي لم تجد فيه النساء ترحيبا من قبل المكتبات حتى لو جئن اليها كقارئات . وكان الطلب الشديد على المكتبيين المدربين في الربع الاخير من القرن التاسع عشر سببا قويا لتأنيث المهنة ، فقد جاء التوسع السريع في المكتبات متزامنا مع تطورات أخرى مثل تقدم المرأة في التعليم وزيادة العاملات منهن . وكانت المرأة على استعداد لدخول أي مجال جديد . لا تلقى فيه معارضة .

وفي السنوات التي أعقبت الحرب الاهلية الامريكية أدى دخول النساء بعض المهن والوظائف الكتابية والصناعية الى ظهور فلسفة جديدة كانت مهمتها توضيح الأسباب التي من أجلها تتناسب عقلية المرأة الامريكية وطبيعتها مع تلك الوظائف الجديدة . ولهذا اعتبر التدريس مثل الامومة ، فالنساء لهن قدرة فريدة على توجيه الاطفال للطاعة والتقوى والطهارة والمعرفة . وسمح للنساء بالعمل كطبيبات وممرضات لانهن حنونات بالسليقة مرهفات الحس بالفطرة . كما أن العمل في المصانع والوظائف الكتابية يتفق مع طبيعة المرأة ، فالنساء بطبعهن مثابرات ويتسمن بالاعتدال والجد وضبط النفس ، علاوة على أن لديهن قدرة أكبر على تحمل السام الناتج عن الاعباء والاعمال التفصيلية او المتكررة .

وكان البيت في القرن التاسع عشر مجال نشاط المرأة و ميدانها الذي كانت مهينة له بيولوجيا كما كانت أهلا لاضفاء الجمال والبركة عليه . لذلك عندما ترسخت أقدام المرأة في العمل المكتبي كان من الطبيعي أن يعمل القارئ في المكتبة معاملة الزائر لبيته ، وأن يمنح الترحيب الكافي ، وأن

يقابل باهتمام يتسم بحسن الذوق وسماحة النفس. وتذكر «دى جاريسون» (١٠) أن تشبيه المكتبة بالبيت من الوسائل التي استخدمت في جذب الرواد اليها ، كما كان في وجود أمينات المكتبات اللواتي تعم أنوثتهن وبشاشتهن أرجاء المكتبة حافظ قوى لتشجيع المترددين . وتضيف الكاتبة أن المديح كثيرا ما كان يوجه لأمينات المكتبات في الولايات المتحدة لانهن استطعن أن يحولن المكتبة الى بيت مشرق وضاء ، ويبدو أن العمل في المكتبات العامة كان يتطلب نوعا من « حسن الضيافة » الأمر الذي جعل المرأة تتفوق على الرجل بهراحل .

وعندما اندلعت الحرب العالمية الاولى خرجت الكثرات من مهنة المكتبات للعمل بالجيش أو لاحتلال وظائف أخرى تركها الرجال . وأصبح ميدان المكتبات بالنسبة للعديد من النساء عملا مؤقتا ، إذ توزعت جهود المرأة بين الدراسة والزواج ، حتى أن دورية متخصصة مثل **Library Journal** وهي أقدم مجلة في علم المكتبات كانت الدورية المهنية الوحيدة في العالم التي تضمنت بصفة منتظمة اعلانات الزواج . (١١)

وقد أدى مقدم فترة التدهور الاقتصادي في الولايات المتحدة الى تنافس شديد على الوظائف القليلة المتوفرة مما حمل أصحاب الأعمال على عدم تشغيل المرأة المتزوجة . وقد تأثر العمل في المكتبات كما تأثر في المجالات الأخرى بسبب عدم الرغبة في التعاقد مع النساء المتزوجات خشيّة أن يخرمن الرجال من فرص الحصول على عمل . بل وصل الأمر الى أحد مطالبه النساء بالاستقالة من وظائفهن عند زواجهن . (١٢)

أما الحرب العالمية الثانية فقد كانت نقطة تحول كبير في المستقبل الاقتصادي للنساء العاملات في الولايات المتحدة ، فقد زادت القوى العاملة من النساء خلال سنوات الحرب بنسبة ٥٠٪ . وفي أعقاب الحرب زاد عدد النساء العاملات بشكل ملحوظ وبخاصة المتزوجات منهن . (١٣)

وإذا كانت النساء يشكلن ما نسبته ٢٠٪ من مجموع المشتغلين بمهنة المكتبات في عام ١٨٧٠ فإن هذه النسبة قد أخذت في الارتفاع تدريجيا حتى وصلت في عام ١٩٧٠ الى ٨٢٪ . وقد لوحظ أن الفترة بين ١٨٧٠ و ١٩٠٠ كانت فترة الاقبال الكبير من جانب النساء على الانخراط في المهنة ، ففي عام ١٩٠٠ كن يمثلن ٧٥٪ من المجموع الكلي للعاملين بالمكتبات في الولايات المتحدة . ويعلق « أو بنهايمر » (١٤) على هذه الزيادة المفاجئة بقوله: إن مهنتي التدريس والعمل بالمكتبات أصبحتا من المهن المفضلة لدى

النساء ، ولم تطرد النساء الرجال من وظائفهم بل حللن محلهم . ويوضح الجدول التالي للتطور الذى حدث عبر قرن من الزمان فى دخول المرأة مجال العمل بالمكتبات فى الولايات المتحدة .

### ( جدول ١ )

العاملون بمكتبات الولايات المتحدة موزعين حسب الجنس (١٥)

السنة	عدد الرجال	عدد النساء	المجموع الكلى	النسبة المئوية للنساء
١٨٧٠	١٧٠	٤٣	٢١٣	٢٠
١٩٠٠	١٠٠٥٩	٣١٢٥	٤١٨٤	٧٥
١٩١٠	١٥٩٤	٥٨٢٩	٧٤٢٣	٧٩
١٩٢٠	١٧٩٥	١٣٥٠٢	١٥٢٩٧	٨٨
١٩٣٠	٢٥٥٧	٢٧٠٥٦	٢٩٦١٣	٩١
١٩٤٠	٣٨٠١	٣٢٥٤٦	٣٦٣٤٧	٩٠
١٩٥٠	٦٣٣٠	٤٩٢٦٧	٥٥٥٩٧	٨٩
١٩٦٠	١٢٠٤٥	٧١٨٣٦	٨٣٨٨١	٨٦
١٩٧٠	٢٢٠٠١	٩٩٨٥١	١٢١٨٥٢	٨٢

أما « ولز » فترجع الزيادة فى اقبال النساء على الاشتغال بمهنة المكتبات الى ثلاثة أسباب اولها تشجيع قيادات المهنة من الرجال للنساء على دخولها لا ليصبحن موظفات مكتبات فحسب وانما لمواضلة تعلمهن أصول المهنة وفنونها أيضا فى فترة شهدت توسعا ملحوظا فى الخدمات المكتبية وفى مريض التعليم للنساء . ومن الأسباب كذلك تذرع النساء بأن العمل فى المكتبات يلائم طبيعتن الانثوية ، بالإضافة الى تيسر الحصول على قوى عاملة متعلمة بأجور اقل نسبيا . (١٦)

## في المملكة المتحدة :

يشير « توماس كيلي » (١٧) الى ان الاستعانة بالنساء في أعمال المكتبات العامة ببريطانيا بدأت في عام ١٨٧١ في مدينة « مانشستر » كوسيلة لمواجهة النقص في العاملين الصالحين من الرجال . وقد لقيت التجربة نجاحا غير متوقع فالنساء كن يعملن بجد واجتهاد ، كما كن يتقاضين أجورا أقل من أجور الرجال . وقد بلغ عدد العاملات منهن في « مانشستر » وحدها إحدى وثلاثين امرأة في عام ١٨٧٩ . لكن ما حدث في « مانشستر » لم يحدث في باقي المدن بنفس السرعة ، ففي « ليدز » مثلا لم تستطع امرأة واحدة الحصول على عمل بالمكتبات العامة قبل عام ١٨٩٨ . وبالرغم من ذلك فقد شهد القرن الذي تلى دخول المرأة ميدان العمل في المكتبات البريطانية توسعا كبيرا في تأهيل وتشغيل النسوة في المكتبات .

وهناك بعض الاحصاءات التي تقدمها وزارة التربية والعلوم البريطانية عن العاملين في مجال المكتبات والمعلومات . ففي عام ١٩٧٣ بلغ عدد المؤهلين العاملين كل الوقت ١٥٧٤٥ موظفا تمثل النساء نسبة ٥٧٪ من ذلك الرقم ، كما بلغ عدد العاملين بعض الوقت ١٢٥٦ موظفا ٧٠٪ منهم من النساء . (١٨)

واذا نحن محصنا بدقة « سجل المكتبيين المتقدين » **Register of Chartered Librarians** نسوف نجد انه في عام ١٩٥٠ اشتمل على ٢٢٦ فردا من قبلوا في تلك السنة بلغت نسبة الرجال منهم ٤٨٪ ، وفي عام ١٩٦٠ اشتمل على ٣٢٠ اسما جديدا منهم ٣٢٪ فقط من الرجال ، وفي عام ١٩٧٠ تضمن « السجل » ١٩٠ اسما جديدا كانت نسبة الرجال منهم ٢٨٪ . (١٩)

## في فرنسا :

بمناسبة العام الدولي للمرأة قامت « جنيف بوايسار » (٢٠) بكتابة مقال هام تناولت فيه مكانة المرأة الفرنسية في حقل المكتبات والمسئوليات التي تضطلع بها المرأة في المكتبات الفرنسية . وتتساءل المؤلفة : هل يصح القول بأن العمل في المكتبات هو عمل نسوي ؟ وتجيب قائلة بأن هذا قد يكون من الامور المسلم بها اليوم ، اذ تبلغ نسبة النساء في فرنسا معسدا سنويا قدره تسعون في المائة من بين الحاصلين على شهادة في علم المكتبات ، وهي شهادة ذات مستوى مهني متوسط ، كذلك ما بين سبعين وثمانين في المائة من امناء المكتبات الحاصلين على دبلوم عال في علوم المكتبات .



وتذكر « بواسار » أن الوضع لم يكن هكذا على الدوام في الماضي عندما لم يكن يؤم الجامعة سوى عدد قليل من النساء ، وعندها كان من غير المعتاد أن تقتحم المرأة ميدان العمل . وتضرب الامثلة على ذلك فتقول ان جمعية أمناء المكتبات الفرنسيين تأسست في عام ١٩٠٦ على يد الرجال ، وتناوب الرجال رئاسة هذه الجمعية حتى عام ١٩٤٥ ، وان الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات ( IFLA ) قام على أيدي الرجال في عام ١٩٢٦ . وكان كل رؤسائه حتى عام ١٩٦٠ من الرجال . وبالرغم من كل ذلك فقد بلغ عدد النساء بين أمناء المكتبات في فرنسا في عام ١٩٤٩ أكثر من النصف .

ومن بين الاحصاءات الهامة التي يضمها مقال السيدة « بواسار » الاحصاء التالي الذي يوضح التغيرات التي طرأت على اعداد المرأة في المكتبات استنادا الى عضوية جمعية أمناء المكتبات الفرنسيين . (٢١)

### ( جدول ٢ )

السنة	عدد الامضاء	عدد الاعضاء من النساء	نسبة المتزوجات من جملة عدد النساء النسبة
١٩٥٧	٥٨٩	٧٠.٦٪	٣٤.٣٪
١٩٦١	٧٦٧	٧٣.٤٪	٣٤.٦٪
١٩٦٧	١٢٤٠	٧٧.٨٪	٤٢.٥٪
١٩٧٤	١٢٦٠	٧٩.٦٪	٥٣٪

### في استراليا ونيوزيلاندا :

في كتابهما عن المكتبات الاسترالية يذكر « بالنيثز » و « بسكاب » (٢٢) ان عدد موظفي المكتبات المؤهلين في استراليا في عام ١٩٦٥ بلغ نحو ٩٠٠ موظف ، أما في عام ١٩٧٥ فقد وصل الرقم الى ما يقرب من ٣٠٠٠ وهو رقم لا بأس به ويواكب التوسع الكبير في المكتبات هناك . ويقرر المؤلفان ان المهنة المكتبية في استراليا كغيرها من الدول الغربية مهنة نسائية بمعنى ان اغلب وظائف المؤهلين فيها تشغلها النساء ، ولكنهما لا يعطيان نسبا دقيقة لكل من الجنسين .

وعلى خلاف نيوزيلاندا تعاني المكتبات الاسترالية من نقص العاملين المؤهلين ، فانخفاض الاجور ترك أثارا ضارة على المكتبات لاكثر من قرن

من الزمان . كما ان الانخفاض الحاد في اجور النساء — كما يشير الى ذلك « بورشارت » و « هوراسيك » (٢٣) — قد ترك بصماته على نوعية الخدمة وبخاصة في المكتبات البلدية ، ليس لان النساء كن يعملن اقل من الرجال أو لأنهن لم يخلصن للمهنة اخلاص الرجال ، وانما لأن الوظائف كانت تمنح لا للافضل وانما لأرخص العناصر المتقدمة للعمل . وقد تغير هذا الموقف تماما في منتصف السبعينات وأصبح المؤهلون من الجنسين يتقاضون أجرا مساويا ، على الرغم من أن الجدل لا يزال قائما حول ازدحام المهنة بالنساء ، الأمر الذي يفضي الى اضعاف مستوى الأجور بوجه عام .

وتشكل النساء طبقة « البروليتاريا » أو الفئة الكادحة في مهنة المكتبات في نيوزيلندا . وفي هذا الصدد تذكر « جانيس ثويتس » (٢٤) أن نسبة النساء المؤهلات للمهنة تعادل خمسة أمثال نسبة الرجال ، وتضيف المؤلفة أن المناصب والمراكز العليا في المهنة لاتسير في نفس الانجاسه ولا بنفس النسبة ، والمشكلة الحقيقية في رأيها ليست مشكلة المساواة في الأجر بقدر ما هي مشكلة المساواة في الفرص .

### المكتبات كمجال عمل للمرأة

تبنى الدراسات التقليدية عن المرأة في المهنة المكتبية على افتراض ان « قانون جريشام » يسيطر على المهنة سيطرة تامة ، وبمقتضى هذا القانون فان العملة الرديئة تطرد العملة الجيدة . وبتطبيق القانون على مهنة المكتبات نجد أن النساء قد تسببن في نفس المعايير المهنية . فمعظم البحوث عن المرأة في مهنة المكتبات تلمح الى أن النساء قد فرضن على المهنة نوعا من الضعف الناشئ عن جنسهن . ولا ينسحب هذا الافتراض على مهنة المكتبات وحدها ولكنه يسود منها أخرى كثيرة .

ملفظ تأنيث المهنة **Feminization** لايعنى فحسب أن نسبة من دخلهن المهنة من النساء تفوق نسبة الرجال ، وانما يعنى كذلك أن المهنة التي كان ينظر اليها في الاصل على أنها مهنة الرجل باتت تتخذ الان مظهرا نسائيا واضحا \*

وتذكر « أنيتا شيلر » أن مهنة المكتبات كثيرا ما وصفت بأنها مهنة هشة ، وكثيرا أيضا ما نسب اليها أنها مهنة غير ملتزمة بعقيدة أو ولاء

أو برنامج محدد ، وكان ذلك بفضل هيمنة النساء عليها . بل أن المهنة قد وصفت أحيانا بأنها تفتقر الى وجهات النظر العلمية ، ذلك لأن النساء لاتجذبهن العلوم الطبيعية بصفة عامة . (٢٥) وتضيف الباحثة أن مصطلح « شبه حرفة » **Semi-profession** الذى كثيرا ما أطلق على العمل فى المكتبات والعمل الاجتماعى والتدريس والتمريض ، قد أدى الى الهبوط بمنزلة معظم النساء العاملات فى الولايات المتحدة لأن ثلثى النساء العاملات هناك فى عام ١٩٦٠ كن يمارسن التدريس والتمريض (٢٦) .

كذلك يؤكد « رونالد بنج » (٢٧) على أن الوضع المهنى للمكتبيين قد تأثر كثيرا بسبب تأنيث المهنة ، ويرى أن الوضع فى بريطانيا ربما كان أفضل قليلا منه فى الولايات المتحدة نظرا الى زيادة أعداد النساء العاملات فى مكتباتها ، ويضيف أن وضعها كهذا غير مرغوب فيه ، ليس لأن النساء يشكلن فئة أقل كفاية أو قدرة ، وإنما لأن النساء فى عالم اليوم لازلن يحرم من نفس امتيازات الرجل ، ولأنهن قد يتنازلن عن الوظيفة من أجل الزواج . ويعتقد « بنج » أن المهنة التى لاتجذب الرجال بأعداد كافية لابد وأن تعاني من قلة الاحترام العام .

والسؤال المطروح الآن هو : ما الذى يدفع المرأة الى غزو ميدان المكتبات ؟ هل يرجع ذلك الى أن المكتبات تعتبر منفذا طبيعيا يتلائم مع ظروف عمل المرأة التى تلقت قدرا من التعليم ؟ هل يعود ذلك للمزاج الخاص بالمرأة ، مما يدعوها للعمل فى مجال مماثل للتدريس ، ويتوفر فيه قدر كبير من الصلات والعلاقات الانسانية ؟

أن سؤالا كهذا شغل أذهان الكثير من الباحثين المهتمين بدراسة شخصية المرأة العاملة فى المهنة . (٢٨) وفى الإجابة تقول « دى جاريسون » أن من أكثر الأمور لفتا للأنظار فى تكيف المرأة مع العمل فى المكتبات هو مدى اظهار تمسكها الانثوى بالالفة والايثار ونبل المشاعر . فقد بذلت النساء المتعلقات جهدهن وموهبتهن فى توسيع دائرة نشاطهن فى المجتمع ومناصرة قضايا الثقافة والمنزل والفقر والطفولة . وشعرت العاملات منهن فى حقل المكتبات بالتزام قوى نحو الجمهور ومطالبه ، وبوعى مشوب بالحساسية ازاء أسئلة القراء وشكاواهم ، فما أن جاء القرن العشرون حتى ارتبط العمل المكتبى فى الولايات المتحدة بالنساء الى الحد الذى جعل الناس يعتبرونه مهنة نسائية (٢٩) .

وفى مطلع هذا القرن أوضح عملاق من عمالقة المكتبات هو « هيربرت بوتنام » (٣٠) بأن النساء يعانين ويكابدن فى هذه المهنة لانهن يفتقرن

الى سمات الرجال وبالتحديد « الرجولة والاحساس بالتناسب » ، وأن من أسوأ عيوب النساء ميلهن الى العناد ، وأن الكثيرات يحاولن دوافعهن الشريرة الى أفعال تظهر بوضوح على أعمالهن الرسمية مما اثر عليهن . وإذا كن قد واجهن العقبات في التجارة والمهن المختلفة فذلك لانهن استغفرن في التفاصيل الدقيقة وافتقرن الى روح المبادرة .

وقد تحدث « هيرت بوتنام » في مقال آخر (٣١) عن الموهبة الشذوذة التي تتمتع بها المرأة في الأعمال الثانوية والتكرارية مؤكدا على أن موظفات المكاتب لايساعدن فقط في عمل الرجال وانما يكملنه ويتمنه أيضا . فالرجال تنقصهم الخصائص المميزة للنساء وهو النقص الذي يمكن تداركه بمشاركة النساء لهم في الأعمال الثانوية . وفي هذا الشأن أيضا تذكر « دي جاريسون » أن النساء قد تفوقن بالفعل في أداء المهام الروتينية المملة بالمكاتب ، فهن مؤهلات لذلك النوع من الاعمال لما يتميزن به من وعى وصبر ودقة ، كما أن لديهن القدرة الهائلة على مواصلة الاعمال الرتيبة دون ضجر أو ملل (٣٢) .

ويبدو — كما تقول « بواسار » — أن النساء عادة راضيات عن القيام بالدور الثانوى الذى يوكل اليهن ، وقد يرجع ذلك الى تواضع طبيعى لديهن ، أو الى أن ثنائية حياتهن العائلية والعملية تزيدهن احساسا بما يتناسب مع أوضاعهن (٣٣) .

وليس غريبا أن تركز النساء جهودهن منذ البداية على الخدمة المكتبية للأطفال . فقبل عام ١٩٠٠ تحولت مكتبة الطفل الى وضعها الحالى باعتبارها قسما هاما من أقسام المكتبة العامة . وليس هناك أحب الى المرأة من التعامل مع الأطفال ، ولا يوجد لديها ارق ولا أعذب من خدمتهم التي تجنى ثمارها في الأمد القريب والأمد البعيد على حد سواء . فالمرأة وحدها تملك تلك النظرة الحنون التي تساعد على قراءة ما يبدو غامضا في ذهن الطفل . وفي قسم الأطفال من المكتبة العامة تصول الموظفة وتجول حرة طليقة لتعبر عن ذاتها دونما اعتراض ، كما تشيع جوا من الرقة والالفة والتعاطف ، لايمكن أن ينافسها فيه موظفو المكاتب من الذكور .

وقد تم تطوير مكتبة الأطفال في الربع الاخير من القرن الماضى على يد النساء العاملات بها . وتحدثنا « دي جاريسون » فتقول ان « ميفرنا ساندرز » **Minerva Sanders** هي أول امرأة سمحت للأطفال دون الثانية عشرة باستخدام الكتب ، وكان ذلك في عام ١٨٧٧ .

واهتمت النساء كذلك بمراقبة مطبوعات الأطفال وخصصن لهم غرفا مستقلة وزودنها بمناضد وكراسي صغيرة . ومع بداية القرن العشرين استخدمت النساء بكثرة رواية القصص لتكون أسلوبا فعالا في تحسين لغة الأطفال وتخفيض هويتهم وتعليمهم الدقة والوضوح وابعادهم عن التسكع في الشوارع وغرس الكياسة والامانة والنظافة والمثابرة والطاعة والاخلاق الحميدة في اذهانهم . وتعلم الأطفال وهم في هذه المرحلة من عمرهم من المسؤولات عن مكتباتهم المثل العليا للرجولة والأنوثة . (٣٤) .

### تأهيل المرأة لمهنة المكتبات

#### في الولايات المتحدة :

من الغريب أن أول مدرسة انشئت بالولايات المتحدة أو بالأحرى في العالم بأسره لتعليم فنون المكتبات في عام ١٨٨٧ على يد « ملفيل ديوى » صاحب التصنيف المعروف باسمه بجامعة « كولومبيا » بمدينة نيويورك كانت الفتيات فيها يمثلن الاغلبية الساحقة ، اذ بلغ عددهن سبع عشرة طالبة من مجموع الدفعة الأولى البالغ عددها عشرون . ومن الطريف أن ديوى قد واجه مصاعب جمة لسماحه بقبول الفتيات في تلك المدرسة مما ادى الى طرده واغلاق المدرسة ، فاضطر الى الانتقال بها الى مدينة « اولباني » وهي مدينة أخرى بولاية نيويورك بعد ذلك بفترة وجيزة (٣٥) وتعتبر هذه الحادثة فصلا هاما من تاريخ حقوق المرأة في الولايات المتحدة .

ومن المعروف في الولايات المتحدة أن المكتبي المؤهل هو ذلك الحاصل على درجة الماجستير في علوم المكتبات . وتشير « أنيتا شيلر » الى تفاوت وتناقض الاحصاءات الخاصة بالمؤهلين العاملين في مكتبات الولايات المتحدة ، ذلك لأنها لا تميز بين الحاصلين على الدرجة المهنية المطلوبة والدرجات العلمية الأخرى . ولكنها مع ذلك تقرر بكل اطمئنان أن نسبة الحاصلات على درجة الماجستير في المكتبات منذ أوائل الستينات تبلغ ٨٠٪ من المجموع الكلى ، في حين أن من حصلن على درجة الدكتوراه في نفس التخصص في الفترة من ١٩٢٨ حتى ١٩٦٥ لا تزيد نسبتهم عن ٢٨٪ ، وقد ظلت هذه النسبة على حالها حتى يومنا هذا وان أظهرت تحسنا طفيفا في السنين الأخيرة كما يتضح من الجدول التالي (٣٦) .

( جدول ٣ )

الحاصلون على الدكتوراه في المكتبات موزعون

حسب الجنس

السنوات	الرجال	النساء	الاجمالي	نسبة النساء
١٩٢٨ — ١٩٦٥	١٥٩	٦١	٢٢٠	٢٨ %
١٩٦٦ — ١٩٧٠	٧٥	٣٩	١١٤	٣٤ %

في المملكة المتحدة :

على خلاف ما هو عليه الحال في الولايات المتحدة وبعض الدول الأخرى كالهند مثلاً ، فإن دراسة علم المكتبات في بريطانيا ليست مقصورة على خريجي الجامعات . ويذكر « سوندرز » (٣٧) أن هناك فئتين من دارسي علم المكتبات في المملكة المتحدة ، الفئة الأولى تمثل العاملين فعلياً أو من سبق لهم العمل في المكتبات ، وهي الفئة التي تشكل الأغلبية ، أما الفئة الثانية فتتمثل القادمين الجدد سواء من المدرسة الثانوية أو الجامعة . ويضيف « سوندرز » أنه في عام ١٩٦٧ بلغ عدد المسجلين في مدارس المكتبات ( ١٤ مدرسة في المملكة المتحدة وقتذاك ) ٨٤٤ دارساً ، منهم ٥٥٥ ( أي ٣٠ % ) من الرجال والباقي ٢٨٩ ( أي ٧٠ % ) من النساء . كما أن ما نسبته ١٢ % فقط من مجموع الدارسين رجالاً ونساء كانوا من الحاصلين على مؤهل جامعي .

وفي احصاء حديث نسبياً تقرر « باتريشيا وارد » أن الملتحقين بمدارس المكتبات في بريطانيا في الفترة من ١٩٧٠ الى ١٩٧٥ بلغت نسبة الفتيات والنساء منهم قرابة ٧٥ % ( بعد أن كانت ٥٥ % في عام ١٩٤٧ ) ، وتضيف الكاتبة أن النساء كن يشكلن نسبة ٧٢ % من مجموع المتقدمين « لسجل المكتبيين المقيدين » في عام ١٩٧٢ (٣٨) .

فرص العمل والأجور

في تقرير قديم شمل مائة مكتبة أمريكية تمثل أنواع المكتبات المختلفة قامت بإعداده « ماري فيرتشايلد » (٣٩) عام ١٩٠٤ ورد ما يلي : أن امينات

المكتبات يحصلن على عدد وفير من الوظائف الهامة أما وظائف المستويات العليا فنادرا ما يحصلن عليها ، كما أنهن لا يتقلدن المناصب ذات الرواتب العالية ، ولا يتقاضين تعويضات مساوية للرجال عن القيام بنفس العمل \* .

ويبدو أن ذلك هو الوضع منذ بداية التحاق المرأة بمهنة المكتبات . وتؤكد « أنيتا شيلر » أن ضعف الأجور في هذه المهنة لا يرجع الى هيمنة النساء عليها ، بل على العكس ، فإن النساء يتفوقن على الرجال من حيث العدد لأن الأجور ضئيلة . وتعتقد الكاتبة أن عددا أكبر من الرجال سوف يسعى للانخراط في المهنة لو أن سلم الرواتب شاهد بعض الارتفاع ، كما تستشهد « شيلر » بكلمات عملاق المكتبات ( ولهم منته ) حين يقول : « لقد تمت للنساء الغلبة في وظائف المكتبات لأن الأجور المتدنية لم تكن تجذب الرجال ، وقد كانت الأجور ضعيفة لأن الوظائف كانت مشغولة بالنساء . » (٤٠) وهكذا ترى الباحثة أن القضية برمتها تدور في حلقة مفرغة (٤١) .

ويلاحظ « شير » و « كارنتر » (٤٢) أن الفرق الشاسع بين أجر الرجل وأجر المرأة العاملة في المكتبات العامة في الولايات المتحدة لا يزال على حاله من سنوات خلت ، وهو ٢٨٪ ، في حين يذكر « دارلنج » (٤٣) أن النسوة المؤهلات اللاتي يدخلن المهنة لأول مرة يتقاضين أجرا أقل مما يتقاضاه الرجل في نفس الظروف بما يعادل ٣٤٪ .

أما على صعيد المكتبات الجامعية فقد لوحظ أن فروق الأجور في عام ١٩٧٦ كانت تتراوح بين ٣٢٪ عند بداية الالتحاق بالمهنة و ٢٣٣٪ عند مستوى المراكز العليا ، وذلك على الرغم من أن ٦١٪ من مجموع العاملين بالمكتبات الذين شملهم المسح في ٢٠٨١ مكتبة أكاديمية كن من النساء . وفي حين كن يمثلن نسبة ٧١٪ من مجموع الوظائف الدنيا نرى هذه النسبة قد توقفت عند ٣٥٪ من مجموع الوظائف العليا في تلك المكتبات . (٤٤)

حتى أساتذة المكتبات من النساء في الولايات المتحدة يتقاضين أجورا أقل . فقد لاحظ « راسل بدلاك » (٤٥) من مسح أجراه في عام ١٩٧٦ أن رواتب الأساتذة من النساء تقل عن رواتب نظائرهن من الرجال بنسبة تراوحت بين ٥٪ و ١٤٪ ، علما بأن ٤١٪ من أعضاء هيئات التدريس في تلك المدارس التي شملها المسح كن من النساء ، وأن ٢٠٪ فقط من وظائف العمادة كانت من نصيب النساء .

ولا تقتصر التفرقة في معاملة النساء على الولايات المتحدة بل نلاحظها كذلك في بريطانيا وفرنسا ومعظم دول الغرب . وفي بريطانيا يذهب جزء كبير من وظائف الإدارة العليا في المكاتب للرجال ، ويعزى ذلك الى ابتعاد المرأة عن المهنة بسبب الزواج أو الأمومة . حتى اللواتي يعدن للعمل فيما بعد يقابلن عقبة انعدام التكافؤ في الخبرات المكتسبة \* ويشير « وليم هيدمنت » (٤٦) الى أن موظف المكتبة العامة الذي يأمل في الحصول على منصب المدير لابد أن يصبح وكيلا لأحدى المكاتب خلال خمس عشرة سنة أو نحو ذلك بعد تأهيله ، الأمر الذي يحتاج الى عدد من سنوات الخبرة قبل التقدم لأحدى الوظائف العليا التي يضعف ويقل احتمال بلوغها بعد سن الخامسة والأربعين .

وتذكر « باتريشيا وارد » أن النسوة اللاتي دخلن المهنة في الأربعينات والخمسينات كان يجب أن يصبحن من بين قيادات السبعينات ، ولكن لسوء الحظ قليلات فقط اللاتي بلغن تلك المناصب . وترى المؤلفة أن السبب في ذلك ربما يعود الى عدم مقدرة النساء على التقدم والترقى بعد فترة من الزعزعة وعدم الاستقرار ، وقد يرجع السبب أيضا الى التغييرات التي تطرأ على نظام امتحانات الالتحاق بالمهنة (٤٧) .

أما في استراليا فأجور العاملين بالمكاتب من النساء والرجال متساوية بصفة عامة ، ومع ذلك توجد بعض الحالات القليلة التي يتضح فيها تمييز الرجال عن النساء في الأجر . (٤٨)

وفي فرنسا تقول « بواسار » أن وضع المرأة في المكاتب أفضل حالا من وضعها في قطاع الخدمات بوجه عام ، حيث أن النساء في المكاتب يحتلن نسبة قدرها ٢٣ر٤١٪ من جملة الوظائف القيادية ، في الوقت الذي لا يتعدى فيه المعدل القومي للنساء في المراكز القيادية نسبة ٢٢ر٨٪ . أما فرص الترقى فلم تكن قط متساوية بين الرجال والنساء ويعسود الاعتقاد بأنه يتوفر للرجل ضعف الفرص المتاحة للمرأة للوصول الى أعلى الدرجات في السلم الوظيفي في ميدان المكاتب في فرنسا (٤٩) .

### موظفة المكتبة والزواج

مما يلفت النظر أن المرأة العاملة في الولايات المتحدة في حقل المكاتب كانت غالبا غير متزوجة . فقد اكتشفت «شارون ولز» أنه في عام ١٩٢٠ كانت نسبة المتزوجات من العاملات بالمكاتب ٧٤٪ (٥٠)



الا أن هذه النسبة أخذت في الارتفاع تدريجيا الى أن وصلت في عام ١٩٦٠ الى ٤٣٪ . (٥١) وفي المكتبات البريطانية تبدأ صورة العانس في الظهور عند حاجز الزواج ، حيث تترك معظم النساء المهنة عند الزواج . وفي ذلك تقول « ليز تشابمان » (٥٢) أنه ليس من قبيل الصدفة أن نسبة كبيرة من النساء اللاتي وصلن الى مراكز عليا غير متزوجات ، وأنه يجب على جمعية المكتبات هناك أن تعمل على إيجاد فرص أفضل للمتزوجات من النساء .

وقد سبق أن لاحظنا أن نسبة النساء المتزوجات في مكتبات فرنسا قد ارتفعت من ٣٤ر٣٪ في عام ١٩٥٧ الى ٥٣٪ في عام ١٩٧٤ ( راجع جدول ٢ ) .

وبالمقارنة مع المهن الأخرى كالتمريض والتدريس تلاحظ « أنيتا شيلر » أن فرص زواج المرأة العاملة في مهنة المكتبات تقل نسبيا ، وتفسر ذلك بأن مواقيت الدوام المرنة بالنسبة للتمريض وقصر العمل اليومي والإجازات الأطول بالنسبة للتدريس ربما كانت من أسباب هذه الظاهرة (٥٣) .

### ترك المهنة

إذا تساءلنا كم من النساء يتخلين عن المهنة الى الأبد بسبب الزواج أو الانجاب بقي سؤالننا بلا جواب \* وقد قامت السيدة « باتريشيا وارد » بمحاولة تقصى هذه الظاهرة من أجل التغلب على خسارة المجتمع للنسوة وبخاصة الحاصلات منهن على شهادة جامعية والمؤهلات للعمل بالمكتبات . (٥٤) غير أن نسبة المنسحبات من المهنة في بريطانيا تعتبر ضئيلة نوعا ما ، ويوضح الجدول التالي الارتفاع التدريجي لهذه النسبة بين النساء المتزوجات (٥٥)

### ( جدول ٤ )

السنة	عدد المكتبيين المقيدین	المتزوجات	عدد النساء	النسبة
		غير العاملات		
١٩٥٣	٣٥٨٢	١٧١		٥ ٪
١٩٦٣	٦٠٦٦	٦٧٠		١١ ٪
١٩٧٢	١١٨٠٨	١٦١٢		١٤ ٪

وتلاحظ السيدة « وارد » أن فترة انقطاع المرأة عن العمل في المكتبات تراوحت بين سنة واحدة وثلاثين سنة ، وأن معظم اللاتي عدن لممارسة العمل قد عدن الى وظائفهن السابقة . (٥٦) ومن نافلة القول ان صفحات « رسائل القراء » في جريدة « الجارديان » ومجلة **Library Association Record** قد امتلات في الستينيات بالعديد من الخطابات الساخطة الناقمة التي بعثت بها نساء متزوجات تركن العمل بالمكتبات ورغبين العودة اليها لكنهن فشلن في العثور على فرص ملائمة . (٥٧)

أما عن أسباب انسحاب بعض النساء من المهنة في الولايات المتحدة فترجمه « أنيتا شيلر » الى الزواج أو لانجاب الأطفال أو للمسائل العائلية الأخرى ، ولكنها تلاحظ أن نسبة كبيرة ممن تركن العمل في المكتبات عدن اليه في وقت لاحق . (٥٨)

وفي مجال تحرك أو انتقال المرأة من عمل الى آخر في مجال المكتبات فان التقارير تشير الى أن الرجال يفوقون النساء في هذا الأمر . وتوضح « شيلر » أن السبب في ذلك يرجع الى ان انتقال المرأة المتزوجة من مكتبة لأخرى يتوقف على رغبة الزوج أو عدم رغبته في الانتقال معها . (٥٩)

# خاتمة

من كل ما سبق يتضح ان المرأة العاملة في المكتبات الأمريكية مثل زميلتها في الدول الغربية لا تتمتع بنفس حقوق وامتيازات الرجل ، فهي لا تحصل على الترقية ولا تصل الى أعلى المراكز بنفس نسبة الرجال بالرغم من حصولها على نفس المؤهلات وأدائها نفس الأعمال . وإذا كان الطلب قد زاد بصفة مضطردة على تشغيل النساء في هذه المهنة فان ذلك يعود لامكان الحصول عليهن بأجور متدنية ولتوفرهن ولأنهن متعلمات ، إضافة الى خصائصهن النفسية الأخرى مثل التبعية والخضوع .

وتظهر من الدراسة التي أعدتها « جانيس فنيل » (٦٠) عن النساء اللاتي وصلن الى منصب « المدير » في كبرى المكتبات الأكاديمية بالولايات المتحدة المؤهلات والمزايا التي يجب ان تتوفر لكل من تحلم ببلوغ مثل ذلك المنصب . فالمديرة من هذا النوع هي امرأة في الثامنة والأربعين من العمر ، ولدت ونشأت في شمال الولايات المتحدة ، وتنتمي الى الطبقة المتوسطة ، ولأبوين نالا قسما من التعليم أوفر قليلا من سواهما من عامة الناس .

وهي امرأة متزوجة لكنها لم تنجب أطفالا . وأعلى درجة علمية حصلت عليها هي درجة الماجستير ، لكنها مؤمنة بأهمية الاستمرار في التعليم . وهي امرأة اختارت من تلقاء نفسها الاشتغال في هذه المهنة في وقت مبكر من حياتها ، وشغلت منصبها الحالي لفترة نقل عن عشر سنوات ، بعد المرور بوظيفتين إداريتين سابقتين \* وهي تعمل منذ ست وعشرين سنة ، ولم يحدث لها أي سبب يؤدي الى توقف هذه الخدمة المتواصلة . وفوق كل ذلك هي امرأة نكية لها سجل أكاديمي طيب وعلى معرفة واسعة بإدارة الأعمال ، ذات طموح وشخصية ودودة وروح مرحية ، وهي صارمة قاسية عند اللزوم ، ولكن لديها القدرة الفائقة على التعامل مع الآخرين .

تري كم من النساء العاملات في مهنة المكتبات يتمتعن بكل أو معظم هذه المزايا ؟ لو سلمنا بأن أعدادا منهن تملك قدرا كبيرا من المؤهلات المذكورة ، فما الذي يضمن أنهن بلوغ المراكز العليا قبل أن يستحوذ عليها الرجال ؟

لقد كتبت « أنيتا شيلر » (٦١) تقول ان اعلان حقوق المرأة الذى تبنته الجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة فى ٧ من نوفمبر ١٩٦٧، ينص على « ان التعصب ضد النساء ، ونكران أو تقليص مساواتهن فى الحقوق مع الرجال هو في الأساس عمل جائر ويشكل اساءة لكرامة الانسان » . وفى مادة أخرى من مواد هذا الاعلان ورد مانصه « انه يجب اتخاذ كافة الوسائل المناسبة لتوجيه الراى العام نحو اعادة التحيز وابطال كل الممارسات التى تقوم على فكرة ان المرأة مخلوق أقل شأنًا أو قيمة » .

وتمضى الكاتبة الشهيرة ، نصيرة المرأة ، فى القول بأن المهنة المكتبية لا يمكن أن يرتفع شأنها دون اتاحة المزيد من الفرص أمام الأغلبية الساحقة فيها ، كما لايسعها أن تأبل فى كسب تقدير واحترام الجماهير بمجرد تسليمها بانعدام تكافؤ الفرص وتأييدها للصورة التى انطبعت فى اذهان الكثيرين بأن المهنة سلبية لاتعرف التحدى ضئيلة الأجر ، بل عليها ان تفعل الكثير من أجل عدم تسرب الكفايات منها الى مهن أخرى .

## المراجع

1. Wells, Sharon Blanche. **Feminization of the American library profession, 1876 - 1923.** Unpublished master's Thesis, University of Chicago, 1967.
2. Fennell, Jani. **Clinedinst....A career profile of women directors of the large academic libraries in the U.S. : an analysis and description determinants.** Unpublished Ph. D. Thesis, The Florida State University, 1978.
3. Josey, E. J. (ed.). **The black librarian in America.** Metuchen, New Jersey Scarecrow Press, 1970.
4. Josey, E. J. (ed.). **What black librarians are saying.** Metuchen, New Jersey, Scarecrow Press, 1972.
5. Schiller, Anita R., " Women in librarianship, " **Advances In Librarianship**, 4 : 103 - 141, 1974.
6. Weibel, Kathleen, " Toward a feminist profession, " **Library Journal**, 101 : 263 - 267, January 1, 1976.
7. Lemke, Antje B., " Access, barriers, change : the A B C's of women in libraries, " **School Library Journal**, 22 : 17-19, January 1976.
8. Schiller, **op. cit.**, p. 137.
9. Thompson, James. **A history of the principles of librarianship.** London, Clive Bingley, 1977. p. 117.
10. Garrison, Dee, " Women in librarianship, " In **A century of service : librarianship in the U. S. and Canada**, ed. by Sidney L. Jackson, Eleanor B. Herling, and E. A. Josey Chicago, American Library Association, 1976, p. 146 - 168.. p. 150.

11. Munthe, Wilhelm. **American librarianship from an European angle.** Chicago, American Library Association, 1939. p.165.
12. Garrison, op. cit., p. 161.
13. Ibid., p. 162.
14. Oppenheimer, V. K. **The female labor force in the U. S.** Berkeley, Ca., University of California, Institute of International Studies, 1970. ( Population Monograph Series, no. 5 ).
15. Schiller, op .cit., p. 125.
16. Wells, op. cit., p. 69.
17. Kelly, Thomas. **A history of public libraries in Great Britain, 1845 - 1965.** London, Library Association, 1973. p. 11.
18. Ward, Patricia Layzell, " A lifetime in librarianship ? The changing career patterns of qualified librarians in the U K, 1935 - 1990 " In **Studies in library management**, vol. 3, ed. by Gileon Holroyd. London, Clive Bingley, 1976. p. 82.
19. Ibid., p. 84.
20.
 

هواسار ، جنيفيف . « هل تتعقد السيطرة للمرأة في المكتبات الفرنسية ؟ »  
 ترجمة جورج أمين ، مجلة اليونسكو للمكتبات ، السنة السادسة ،  
 العدد ٣٢ - ص ٤٤ — ٦٥ فبراير ١٩٧٦ .
21.
 

المصدر السابق، ص ٥٣
22. Balnaves, John and Biskup, Peter. **Australian libraries.** 2nd ed. London, Clive Bingley, 1975. p. 159.
23. Borchardt, D. H. and Horacek, J. I. **Librarianship in Australia, New Zealand and Oceania; a brief survey.** Rushcutters Bay, N. S. W., Pergamon Press, 1975. p. 47 - 48.
24. Thwaites, Janice, "Women in librarianship : a statement, " **New Zealand Libraries**, 38 : 241 - 243, October 1975.

25. Schiller, op. cit., p. 123.
26. Ibid., p. 129.
27. Benge, Ronald C. **Libraries and cultural change.** London, Clive Bingley, 1970. p. 215.
28. حول دراسة شخصية العاملين بمهنة المكتبات ، رجالا ونساء ، يلتفت المؤلف نظر القارئ الى المقسمال التالى بالانجليزية والذي يستعرض فيه صاحبه مختلف الآراء لكبار الباحثين خلال نصف قرن :  
Anwar, Mumtaz A., " The profile of the librarian; a state- of- the-art, " **Libri**, 30 : 307 - 320, December 1980.
29. Garrison, op. cit., p. 154.
30. Putnam, Herbert, " The prospect, " **Library Journal**, 37 651 - 658, December 1912.
31. Putnam, Herbert, "The woman in the library," **Library Journal**, 41 : 879, December 1916.
32. Garrison, op. cit., p. 150.
33. بواسار ، نفس المصدر السابق ، ص ٦٤
34. Garrison, op. cit., p. 152 - 153.
35. Dawe, George G. **Melvil Dewey : seer, inspirer, doer, 1851 - 1931.** New York, Lake Placid Club, 1932. p. 198 - 199.
36. Schiller, op. cit., p. 136.
37. Saunders, W. L. **Librarianship in Britain today.** London, The Library Association, 1967. p. 137.
38. Ward, Patricia Layzell, " Women and librarianship in 1975, **Library Association Record**, 77 (4) : 82-83, April 1975.
39. Fairchild, Mary S. C., " Women in American libraries, **Library Journal**, 29 : 157 - 162, December 1904.
40. Munthe, op. cit., p. 155.

41. Schiller, *op. cit.*, p. 128.
42. Shearer, Kenneth D. and Carpenter, Ray L., " Public library support and salaries in the seventies, " *Library Journal*, 101 : 777 - 783, March 15, 1976.
43. Darling, Richard L., " Placements and salaries 1975 : a difficult year, " *Library Journal*, 101 : 1487 - 1493, July 1978.
44. *American Library Association yearbook*, 1977. Chicago, 1977, p. 238.
45. Bidlack, Russell E., " Faculty salaries of 62 library schools, 1975 - 76 " *Journal of Education for Librarianship*, 16 : 258 - 270, Spring 1976.
46. Maidment, William R. *Librarianship*. London, David & Charles, 1975. p. 70.
47. Ward, A lifetime in librarianship ? *op. cit.*, p. 81.
48. Balnaves and Biskup, *op. cit.*, p. 160.
49. **رواسار ، نفيس المصدر السابق ، ص ٤٧ ، ٥٧**
50. Wells, *op. cit.*, p. 92.
51. Schiller, *op. cit.*, p. 132.
52. Chapman, Liz, " Pay equal, but not opportunities, " *Library Association Record*, 30 (5) : 233 - 235. May 1978.
53. Schiller, *op. cit.*, p. 133.
54. Ward, Patricia Layzell. *Women and librarianship*. London The Library Association, 1966. ( Library Association Pamphlet, No. 25 ).
55. Ward, A lifetime in librarianship ? *op. cit.*, p. 87.
56. *Ibid.*, p. 90.
57. *Five year's work in librarianship ( 1961 - 1965 )*, ed. by P. H. Sewell. London, The Library Association. 1968. p. 223



58. Schiller, *op. cit.*, p. 134.
59. *Ibid.*, p. 135.
60. Fennell, *op. cit.*, p. 181 - 182.
61. Schiller, Anita R., " The disadvantaged majority, " *American Libraries*, 1 : 345 - 349, April 1970



## محتويات الكتاب

### الصفحة

٢	... .. تمهيد
٧	... .. الفصل الأول : إدارة الموظفين في المكتبات
٨	مقدمة ( تعريف — الحاجة الى إدارة الموظفين — إدارة الموظفين في المكتبات — إدارة مستقلة لشئون الموظفين أم ماذا ؟ — المؤهلات المطلوبة لمدير شؤون الموظفين ) ...
١٥	... .. أسس إدارة الموظفين ( توصيف الوظائف ) ...
١٨	اختيار وتعيين الموظفين ( خطوات اختيار الموظفين — استمارة الطلب — الاختبارات — المقابلة الشخصية — التحقق من المؤهلات والأداء السابق — تعيين الموظفين — المؤهلون مدير المكتبة — وكيل المكتبة — كبير المكتبيين المساعدين — مكتبي مساعد أول — مكتبي مساعد — غير المؤهلين ) ...
٢٧	... .. تنمية وتدريب الموظفين ( تدريب الموظف الجديد — برامج تنشيد الذاكرة — تدريب الموظفين المؤهلين — تدريب الموظفين غير المؤهلين ) ...
٣٩	... .. ترقية الموظفين ( قياس أداء الموظف — الرواتب والأجور — الموظف غير الكفؤ — الشكاوى والمظالم )
٤٣	... .. المراجع
٤٥	... .. الفصل الثاني : العاملون في المكتبات الجامعية
٤٥	... .. عدد العاملين

## فئات العاملين في المكتبة الجامعية ... .. ٤٧

المؤهلات المطلوبة لمدير المكتبة الجامعية ( القدرة الادارية —  
الخلفية العلمية — الاهتمام بالتعليم والبحث — القدرة على  
التعامل مع الطلاب ) ... .. ٥١

بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة الجامعية ( اختيار وتعيين  
العاملين — الطلبة المساعدون ) ... .. ٥٦

## الوضع الأكاديمي للعاملين المؤهلين ... .. ٦٦

احوال العمل في المكتبة الجامعية ( المبنى وتجهيزاته — ساعات  
العمل — الاجازات — الرعاية الصحية — الميزات الاضافية  
والتقاعد — الترقيات ) ... .. ٦٨

التنمية المهنية للعاملين في المكتبة الجامعية ( تعريف الموظفين  
الجدد بالمكتبة — دليل العمل بالمكتبة — التسجيل في بعض المواد  
الدراسية — الاجتماعات واللقاءات المهنية — حضور المؤتمرات  
والحلقات الدراسية — التدريس والتأليف واعداد البحوث —  
اجازات التفرغ العلمى — التنمية المهنية بالوسائل غير  
التقليدية ) ... .. ٧٤

## بعض قضايا ادارة العاملين في المكتبة الجامعية ... .. ٨٢

العلاقة بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس  
قواعد السلوك ... ..  
مشاكل العاملين ... ..  
اتجاهات المستقبل ... .. ٨٢

## المراجع ... .. ٨٩

## الفصل الثالث : العاملون في المكتبات المتخصصة ... .. ٩٧

## عدد العاملين ... .. ٩٨

### فئات العاملين في المكتبة المتخصصة : الوظائف والمؤهلات

والواجبات ( مدير المكتبة المتخصصة — المساعدون	
المؤهلون — أخصائى التزويد — أخصائى المراجع — باحث	
الانتاج الفكرى — المكثف — المترجم — محلل النظم —	
المساعدون غير المؤهلين ( ... .. )	١٠٠
بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة المتخصصة ( اختيار وتعيين	
العاملين — مكتبة الموظف الواحد ) ... ..	١٠٧
احوال العمل في المكتبة المتخصصة ... ..	١١٥
التنمية المهنية للعاملين في المكتبة المتخصصة ( دليل العمل	
بالمكتبة — التدريب أثناء العمل — اجتماعات العاملين ) ...	١١٦
بعض قضايا ادارة العاملين في المكتبة المتخصصة ... ..	
العلاقة بين العاملين والمستفيدين ... ..	
العلاقات المهنية والتعاون بين العاملين ... ..	
اتجاهات المستقبل ... ..	١٢٣
المراجع ... ..	١٣٢
الفصل الرابع : العاملون في المكتبات العامة ... ..	١٣٩
عدد العاملين ... ..	١٤٠

### فئات العاملين في المكتبة العامة : الوظائف والمؤهلات والواجبات

( مدير المكتبة العامة — المساعدون المؤهلون — مكتبي الأطفال	
مكتبي المراهقين وصغار الشباب — أخصائى المعلومات —	
المتخصص الموضوعى — مكتبي سيارة الكتب — المساعدون	
غير المؤهلين ( ... .. )	١٤٢

## الصفحة

بناء وتنظيم جهاز الموظفين بالمكتبة العامة ( اختيار وتعيين العاملين — تعيين كبار السن والمعاقين — العاملون بعض الوقت — المتطوعون )	١٥٧
احوال العمل في المكتبة العامة ( غرف ومكاتب الموظفين — ساعات العمل — جداول العمل — الميزات الاضافية )	١٧١
بعض قضايا ادارة العاملين في المكتبة العامة	...
العلاقة بين العاملين والمجلس الأعلى للمكتبة	...
اشتراك العاملين في الادارة	...
اتجاهات المستقبل	١٧٧
المراجع	١٨٨
الفصل الخامس : العاملون في المكتبات المدرسية	١٩٨
عدد العاملين	١٩٩
فئات العاملين في المكتبة المدرسية : الوظائف والمؤهلات والواجبات ( المكتبي المتفرغ — المعلم المكتبي — اخصائى الوسائل التعليمية — التلاميذ المساعدون — المتطوعون الآخرون	٢٠١
المشرفون على المكتبات المدرسيه	٢١٦
احوال العمل في المكتبة المدرسية	٢١٩
التنمية المهنية للعاملين في المكتبة المدرسية	٢٢١
بعض قضايا ادارة العاملين في المكتبة المدرسية	...
التعاون مع العاملين في المكتبات العامة	...
اتجاهات المستقبل	٢٢٣
المراجع	٢٣٠
الفصل السادس : نماذج محددة من القوى العاملة بالمكتبات	٢٣٩

## الصفحة.

الفنيون أو شبه المؤهلين في المكتبات ( مقدمة وتعريف — مهنة  
المكتبات : هل هي حقاً مهنة ؟ — موقع الفنيين بين المؤهلين  
والكتابيين — أعمال وواجبات الفنيين — تدريب الفنيين  
ومؤشرات المستقبل ) — المراجع ... .. ٢٤٠

المرأة العاملة في مجال المكتبات ( وضع المرأة في أدب علم  
المكتبات — تأنيث المهنة — المكتبات كمجال عمل للمرأة — فرص  
العمل والأجور — موظفة المكتبة والزواج — ترك المهنة —  
خاتمة ) — المراجع ... .. ٢٥٦





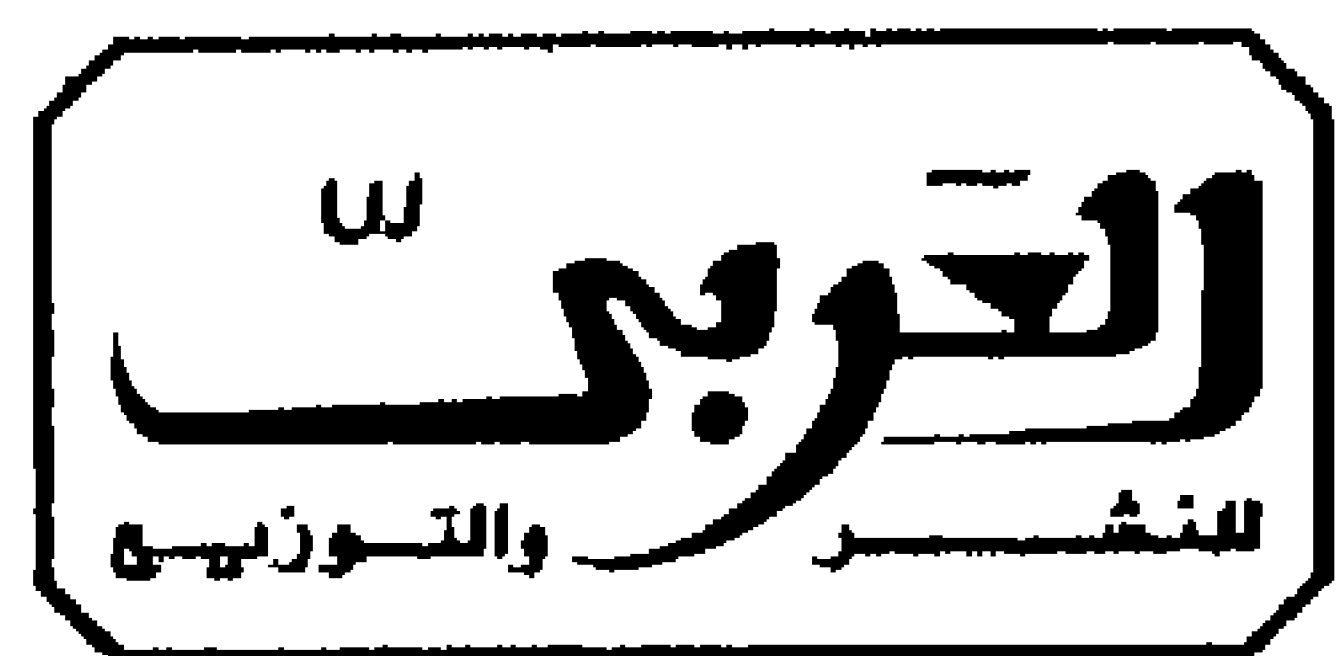
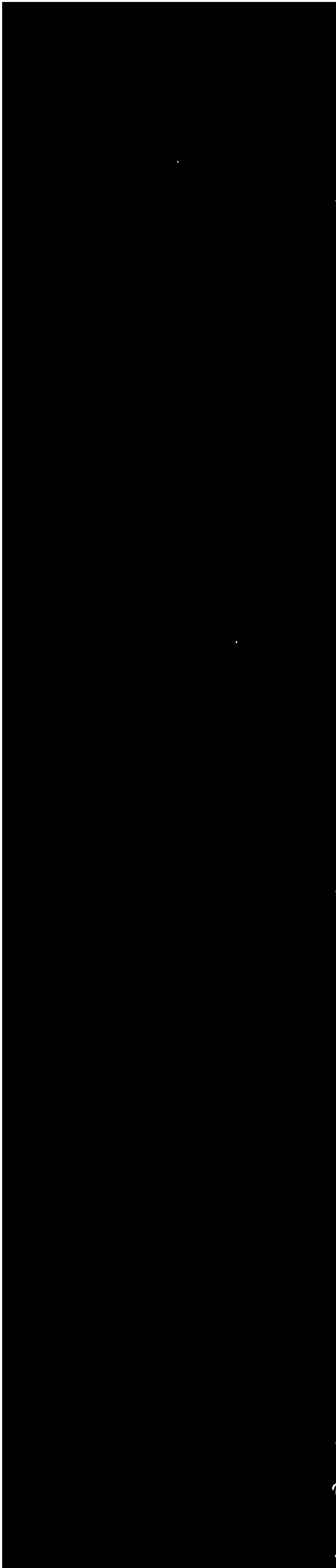
رقم الايداع بدار الكتب ٨٤/٢٧٠٣

شركة دار الاشعاع للطباعة  
١,٤ شارع عبد الحميد — السيدة زينب



المعهد القومي للدراسات والبحوث





٦٠ شارع العمر المينى - امام رور التوسيف - القاهرة  
هاتفون ٧٥٦٦ - ٢٧١٨٢